



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 27 de julio de 2022

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Oscar Iván Muñetón Lara, con C.C. No. 1.075.232.362 de Neiva,

Cristian Enrique Pérez Rodríguez, con C.C. No. 1.075.210.934 de Neiva.

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado Estrategia de Consolidación del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación desde un Enfoque de Gerencia Integral de Proyectos en el Departamento del Huila presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Integral de Proyectos; Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Firma: José J. Guerrero

Firma: Christina E. Pérez R.



**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** ESTRATEGÍA DE CONSOLIDACIÓN DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN DESDE UN ENFOQUE DE GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Muñetón Lara	Oscar Iván
Pérez Rodríguez	Cristian Enrique

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Méndez Lozano	Rafael
Lara Figueroa	Derly Cibelly

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Magister en Gerencia Integral de Proyecto

**FACULTAD:** Economía y Administración

**PROGRAMA O POSGRADO:** Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

**CIUDAD:** Neiva

**AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2022 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 120

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>2 de 3</b>
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

Diagramas X Fotografías\_\_\_ Grabaciones en discos\_\_\_ Ilustraciones en general\_\_\_ Grabados\_\_\_  
Láminas\_\_\_ Litografías\_\_\_ Mapas\_\_\_ Música impresa\_\_\_ Planos\_\_\_ Retratos\_\_\_ Sin ilustraciones\_\_\_ Tablas  
o Cuadros X

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

**MATERIAL ANEXO:**

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>inglés</u>
1. Ecosistema de Emprendimiento e Innovación	Entrepreneurship and Innovation Ecosystem
2. Dominios ecosistemas de emprendimiento	Entrepreneurship Ecosystem Domains
3. Factores de éxito	Success Factors

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

Los Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación son pilares fundamentales para que económicas emergentes logren su desarrollo y crecimiento. Un ejemplo de ello ha sido el de Israel, un país que en los últimos años ha consolidado un ecosistema robusto con el desarrollo de emprendimiento de base tecnológica (Starup); permitiéndole al país ser situado en la posición número 15 a nivel internacional y el número 1 en África del Norte y Asia Occidental como país innovador según clasificación del Índice Mundial de Innovación 2021. Este artículo tiene como objetivo presentar los resultados de la investigación desarrollada sobre el Ecosistema de Emprendimiento e Innovación del Departamento del Huila en cual se realizó un diagnóstico de su estado actual teniendo como fundamento los seis dominios que componen los ecosistemas de emprendimiento establecidos por el profesor Daniel Isenberg, para ello se aplicó un cuestionario con preguntas enfocadas en los dominios política, finanzas, cultura, soporte, capital humano y mercado a emprendedores como actores principales del ecosistema y se realizaron grupos focales con emprendedores y representantes de entidades e instituciones de soporte y apoyo para el desarrollo actividades emprendedora. Por otra parte, se reconoció los factores de éxito de los Ecosistemas Regionales de Emprendimiento e Innovación de Antioquia y Bogotá a partir de una revisión de documentos y trabajos investigativos realizados.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>3 de 3</b>
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

Entrepreneurship and Innovation Ecosystems are fundamental pillars for emerging economies to achieve their development and positioning at a global level, as has been the case with Israel, a country that in recent years has consolidated a robust ecosystem with the development of grassroots entrepreneurship technology (startup); allowing the country to be ranked number 15 internationally and number 1 in North Africa and Western Asia as an innovative country according to the World Innovation Index 2021 classification. This article aims to present the results of the research developed on the Entrepreneurship and Innovation Ecosystem of the Department of Huila in which a diagnosis of its current state was made based on the six domains that make up the entrepreneurial ecosystems established by Daniel Isenberg, for which a questionnaire was applied with questions focused on the domains politics, finance, culture, support, human capital, market to entrepreneurs as the main actors of the ecosystem and focus groups were held with entrepreneurs and representatives of entities and institutions that support and support the development of entrepreneurial activities. On the other hand, the success factors of the Regional Entrepreneurship and Innovation Ecosystems of Antioquia and Bogotá were recognized based on a review of documents and research work carried out.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Jurado: ELIAS RAMIREZ PLAZAS

Firma:

**Estrategia de Consolidación del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación desde un Enfoque de Gerencia Integral de Proyectos en el Departamento del Huila**

Oscar Iván Muñetón Lara y Cristian Pérez Rodríguez

Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombiana

Junio 14, 2022

**Nota del Autor**

Oscar Iván Muñetón Lara y Cristian Pérez Rodríguez, Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombiana.

Este trabajo cuenta con la revisión metodológica de los docentes Rafael Méndez Lozano y Derly Cibelly Lara Figueroa, Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombiana.

Para consultas o comentarios pueden comunicarse al correo [in.agricola05@gmail.com](mailto:in.agricola05@gmail.com)

ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Evaluador (1)

---

Evaluador (2)

---

Neiva, 14 de junio de 2022

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

*Dedico este logro a Dios y a la Virgen por las bendiciones recibidas, a mis padres por apoyarme y estar en todo momento, y a mis hijas que son la razón y el motivo para ser cada día mejor.*

*Oscar Iván Muñetón Lara*

*Dedico este triunfo a Dios y a la Virgen que me han acompañado en todos los proyectos de mi vida a mis padres que han sido mi mayor motivación y han estado en todo momento a mi lado.*

*Cristian Pérez Rodríguez*

**Índice de Contenido**

Introducción .....	10
Capítulo 1. El problema de investigación .....	13
Planteamiento del problema.....	13
Objetivos de la Investigación.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Justificación .....	16
Capítulo 2. Marco Referencial y Metodología de Investigación .....	19
Antecedentes de la Investigación.....	19
Referentes Teóricos .....	23
Emprendedor.....	23
Emprendimiento.....	26
Ecosistema de Emprendimiento.....	28
Gerencia integral de proyectos.....	33
Concepto de Estrategia .....	35
Metodología de la Investigación.....	38
Instrumentos de Recolección de Información.....	38
Diseño de investigación .....	39

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Unidad de análisis .....	39
Estrategias de Análisis .....	39
Fases de la investigación.....	40
Fase 1. Diagnóstico del ecosistema de emprendimiento e innovación del Huila ....	40
Fase 2. Descripción de estrategias nacionales y departamentales .....	40
Fase 3. Factores de éxito de los ecosistemas regionales de emprendimiento e innovación de Antioquia y Bogotá. ....	41
Fase 4. Definición del enfoque gerencial de proyectos .....	41
Capítulo 3. Presentación y Análisis de Resultados.....	42
Diagnóstico del ecosistema de emprendimiento e innovación del Huila .....	42
Aplicación de Encuesta.....	42
Focus Group.....	54
Panorama del Ecosistema Departamental .....	67
Estrategias nacionales en el marco del emprendimiento e innovación.....	70
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MINCIT .....	75
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MINTIC .....	80
Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación – MINCIENCIAS .....	82
Departamento de Prosperidad Social - DPS .....	83
Estrategias departamentales para el fomento del emprendimiento y la innovación .....	84
INCUBARHUILA .....	86

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

INFIHUILA .....	87
Huila Emprende .....	88
Factores de éxito de los ecosistemas regionales de emprendimiento e innovación	
(EREI) de Antioquia y Bogotá.....	89
EREI Antioquia.....	90
EREI Bogotá.....	93
Enfoque de Gerencia integral de proyectos para la gestión del ecosistema de emprendimiento e innovación.....	
	96
Estrategia de consolidación del ecosistema de emprendimiento e innovación desde un enfoque de gerencia integral de proyectos en el Departamento del Huila.....	
	99
Gestión de la Integración .....	100
Gestión del Alcance .....	102
Gestión del Tiempo.....	103
Gestión de los Costos.....	103
Gestión de la Calidad .....	104
Gestión del Recurso Humano .....	105
Gestión de las Comunicaciones .....	106
Gestión del Riesgo .....	107
Gestión de Adquisiciones .....	108
Gestión de los Interesados .....	109

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Mapa Estratégico .....	110
Conclusiones y Recomendaciones .....	112
Bibliografía .....	116

**Índice de Tablas**

Tabla 1 Enfoques y Tendencias del Emprendimiento.....	28
Tabla 2 Definiciones del ecosistema de emprendimiento.....	30
Tabla 3 Definiciones de proyectos de diferentes autores.....	33
Tabla 4 Tipos de estrategia.....	36
Tabla 5 Encuestas aplicadas por sede de la Cámara de Comercio del Huila.....	43
Tabla 6 Preguntas según Dominios del Ecosistema.....	43
Tabla 7 Participantes Focus Group del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación.....	54
Tabla 8 Resultados de la investigación sobre emprendimiento en el Huila.....	61
Tabla 9 Caracterización de participantes .....	64
Tabla 10 Marco normativo para el emprendimiento y la innovación en el país.....	71
Tabla 11 Principales programas desarrollados por iNNpulsa Colombia.....	76
Tabla 12 Principales programas y líneas de crédito desarrollados por BANCÓLDEX...	78
Tabla 13 Principales programas de PROCOLOMBIA.....	79
Tabla 14 Programas y proyectos del MINTIC.....	81
Tabla 15 Políticas públicas del Departamento en emprendimiento e innovación.....	84
Tabla 16 Grupos de Procesos de Gestión de Proyectos.....	97
Tabla 17 Áreas de Conocimiento de los proyectos según PMBOK.....	98

### Índice de Figuras

Figura 1 Conceptos de emprendedor y emprendimiento .....	26
Figura 2 Dominios de un ecosistema de emprendimiento.....	31
Figura 3 Perspectivas fundamentales del cuadro de mando integral .....	37
Figura 4 Panorama del ecosistema de emprendimiento e innovación .....	69
Figura 5 Actores iniciales de la Red Huila Emprende.....	89
Figura 6 Mapa estratégico estrategia de consolidación del ecosistema .....	110

### Índice de Graficas

Grafico 1 Consolidado de resultados de la pregunta 1 .....	44
Grafico 2 Consolidado de resultados de la pregunta 2.....	45
Grafico 3 Consolidado de resultados de la pregunta 3.....	46
Grafico 4 Consolidado de resultados de la pregunta 4.....	47
Grafico 5 Consolidado de resultados de la pregunta 5.....	48
Grafico 6 Consolidado de resultados de la pregunta 6.....	49
Grafico 7 Consolidado de resultados de la pregunta 7.....	50
Grafico 8 Consolidado de resultados de la pregunta 8.....	51
Grafico 9 Consolidado de resultados de la pregunta 9.....	52
Grafico 10 Consolidado de resultados de la pregunta 10.....	53

## Introducción

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2016), los motores que dinamizan las economías de los países de América Latina en los últimos años han venido presentando un agotamiento, surgiendo así la necesidad de implementar modelos de generación de ingresos que permitan a los países un mayor nivel de crecimiento y desarrollo sostenible. Dentro de estos modelos se encuentran aquellos que fomentan el desarrollo de ecosistemas de emprendimientos dinámicos e innovadores, y en el cual Colombia, a pesar que en los últimos años ha venido adelantando acciones para su consolidación, aún no es suficiente.

Según Zamora (2018), los emprendedores al desarrollar nuevos negocios que buscan dar soluciones a necesidades de la población o el sector empresarial, permiten crear incrementos en la productividad y generar empleos. Esto dinamizará la economía de un país como Colombia el cual a pesar de contar con años de auge en su economía, presenta grandes brechas regionales, donde se observan economías rezagadas como la de Departamento del Huila, lo cual hace importante desarrollar acciones que permita la consolidación y crecimiento socio-económico como lo han logrado otros Departamentos del país, los cuales han dinamizado sus economías mediante el fortalecimiento de sus ecosistemas y redes de emprendimiento e innovación, con la implementación de políticas de apoyo y fomento al emprendimiento, identificación de actores y roles dentro del ciclo de vida de los emprendimientos y la generación de redes de trabajo interinstitucional y la articulación de entidades públicas, sector productivo y la academia.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Al contar con ecosistemas más robustos e integrados, los cuales recogen liderazgos individuales, participación a mercados, acceso de capital e información, así como el apoyo e intervención por parte del gobierno nacional y local, para impulsar la formación de ambientes de negocio y por ende la generación de emprendimientos de calidad. (Zamora, 2018).

Con base en lo expuesto y teniendo en cuenta las dificultades sociales y económicas del Departamento del Huila, el cual cuenta con un gran potencial para el desarrollo y crecimiento de su economía, el presente trabajo de investigación plantea establecer una estrategia de consolidación del ecosistema de emprendimiento e innovación desde un enfoque de gerencia integral de proyectos, que contribuya a fortalecer la competitividad del Departamento.

El trabajo parte de una revisión teórica de los conceptos de emprendedor, innovación y emprendimiento, los cuales día tras día evolucionan y se adaptan a las tendencias globales. De esta manera se pretende una visión holística de la estructura de un ecosistema de emprendimiento, analizando tanto aspectos cuantitativos como cualitativos de variables relacionadas con los emprendedores y relaciones institucionales.

Posteriormente se plantea el desarrollo de las cuatro fases metodológicas aplicadas en la investigación: la primera fase contempla el diagnóstico del ecosistema de emprendimiento e innovación del Departamento del Huila, basado en un análisis de los seis dominios planteados por el profesor Daniel Isenberg (2010), relacionados con Política, Finanzas, Cultura, Soportes, Capital Humano y Mercados, factores que hacen parte de los ecosistemas de emprendimiento.

En la segunda fase se propone la identificación y evaluación de estrategias de fomento desde el gobierno nacional y el impacto que han tenido dichas estrategias para el desarrollo de actividades de emprendimiento e innovación. Para ello se revisarán la normatividad y marco regulatorio tanto en el contexto, así como los beneficios fiscales e incentivos tributarios.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

La tercera fase propone un análisis de factores de éxito de los ecosistemas regionales de emprendimiento e innovación de Antioquia y Bogotá, los cuales han contribuido a la consolidación de la economía local y el desarrollo social. El propósito de este análisis es la identificación de estrategias, actividades y alianzas, las cuales sirvan como modelo para implementar en el Departamento del Huila.

Para finalizar, una cuarta fase en la cual se realizó un análisis de los componentes y características primordiales para la gerencia de proyectos, con el fin de plantear un ecosistema de emprendimiento e innovación regional con un enfoque gerencial de proyectos, permitiendo una optimización de recursos y acciones que conlleven a la consolidación del mismo.

## **Capítulo 1. El problema de investigación**

El desarrollo de la propuesta de investigación se hace en un contexto departamental con problemas estructurales tanto de orden social como económico, razón por la cual es importante la consolidación del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación mediante la articulación de sus principales actores y una correcta gerencia del mismo, que contribuya al desarrollo regional.

### **Planteamiento del problema**

El Departamento del Huila en los últimos años ha presentado una desaceleración considerable en su economía regional que en los últimos años ha presentado cifras negativas y que impactan no solo su Producto Interno Bruto (PIB), sino también su participación en el PIB nacional, la cual para el año 2018 era escasamente del 1,52% del total del PIB nacional, (Cámara de Comercio de Neiva - CCN, 2019), perdiendo así relevancia para el gobierno nacional, desplazando al Departamento en la priorización de recursos del presupuesto nacional para la inversión en el desarrollo regional.

El limitado crecimiento de la economía regional, es el resultado de factores tanto globales como nacionales que en los últimos años se han venido presentando y que afectan economías volátiles como la de Colombia, teniendo repercusión en regiones con bajo nivel de competitividad. Dentro de los factores que han incidido en el bajo nivel de competitividad se destacan: dependencia de la actividad petrolera y la variación en el precio del petróleo, limitado desarrollo empresarial, alto nivel de informalidad, escasa articulación institucional y la actual emergencia sanitaria por el nuevo Coronavirus COVID- 19, este último reflejando una grave problemática económica regional que disparó los índices de desempleo y pobreza, producto del cierre de micro y pequeñas empresas que soportan en gran parte la economía regional.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

De acuerdo al Índice de Competitividad Departamental 2020-2021, el Departamento del Huila tiene muchos retos para ser más competitivo entre ellos lo relacionado con el factor de competitividad número cuatro “Ecosistemas Innovadores”, el cual incluye los pilares de Sostificación y Diversificación, Innovación y Dinámica Empresarial. En este aspecto el Departamento se encuentra rezagado en referencia a otros que han comprendido que no pueden centrar sus economías en la explotación de recursos naturales no renovables, sino en fortalecer su ecosistema de emprendimiento e innovación.

El ecosistema de emprendimiento e innovación en el Departamento aún no se encuentra consolidado, por el contrario, es un ecosistema básico en construcción del cual hace parte diferentes actores, donde se presenta una mínima articulación e interacción entre los principales actores, lo cual se evidencia en la poca sostenibilidad empresarial que se presenta en el Departamento en un corto tiempo. De acuerdo con la Gobernación del Huila (2020), el porcentaje de mortalidad de emprendimientos es del 71,6 % en los primeros cinco años de la puesta en marcha, siendo solo el 28,4% los sobrevivientes.

En el Huila anualmente se crean un número importante de emprendimientos, los cuales en su mayoría no son sostenibles, sin una claridad en su concepto innovador que les permita crear y captar valor, así mismo no generan nuevas oportunidades a través del fortalecimiento de su cadena de valor. Según la CCN (2020), de las 7.363 empresas constituidas en el año 2019, el 88% pertenecen a empresas de personas naturales y solo el 12% a personas jurídicas. En lo anterior, la primera tipología de empresas (personas naturales) fueron las que más sintieron los efectos de medidas adoptadas para disminuir la propagación del Covid-19, entre ellas la del cierre de los establecimientos comerciales que trajo la liquidación de un total de 533 empresas

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

entre restaurantes, tiendas, peluquerías, bares, entre otras, considerados en su mayoría emprendimientos de subsistencia.

El principal problema del Departamento es que, aunque desde el año 2008 se cuenta con una red de emprendimiento e innovación “Huila Emprende” como lo establece el artículo 6 de la Ley 1014 de 2006, esta no se encuentra articulada y consolidada en comparación a la de otras regiones como La Red Departamental de Emprendimiento Antioquia y/o Red de Emprendimiento de Caldas, esta última reconocida a nivel nacional por su gran labor en el desarrollo del ecosistema de emprendimiento e innovador. Esta falencia de la Red Huila Emprende conlleva a que se presente duplicidad de actividades y pocas acciones concretas por parte de los actores que la componen lo cual no ha permitido que en la región se cuente con un ecosistema sólido para promover emprendimientos innovadores y sostenibles, que dinamicen la economía regional. Ante esta problemática identificada surge la pregunta de investigación *¿Cómo consolidar el ecosistema de emprendimiento e innovación desde un enfoque de gerencia integral de proyectos en el Departamento del Huila?*

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

### **Objetivos de la Investigación**

#### *Objetivo General*

- Plantear una estrategia de consolidación del ecosistema de emprendimiento e innovación desde un enfoque de gerencia integral de proyectos en el Departamento del Huila.

#### *Objetivos Específicos*

- Diagnosticar el ecosistema de emprendimiento e innovación del Departamento del Huila identificando los principales actores.
- Describir las estrategias desarrolladas desde el gobierno nacional y departamental en el marco del emprendimiento e innovación.
- Reconocer los factores de éxito de los ecosistemas regionales de emprendimiento e innovación de Antioquia y Bogotá.
- Definir el enfoque de gerencia integral de proyecto para la gestión del ecosistema de emprendimiento e innovación.

### **Justificación**

De acuerdo al Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEs-Prodem, 2014), “Los emprendimientos dinámicos son los que tienen mayor capacidad para crear empleos de calidad y ayudar a diversificar la estructura productiva de la región”. Son estos emprendimientos, los que están asociados a la aplicación de conocimiento, a la investigación y a la innovación, permitiéndoles en pocos años lograr su consolidación, basando su crecimiento en un modelo diferenciador e innovador, liderados por un equipo de emprendedores con vocación y capacidades empresarial.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

En el caso de América Latina, estas nuevas empresas son fundamentales para aumentar los niveles de productividad de la región, a través de la creación de empleos de calidad y una mayor diversificación del tejido productivo. La transformación de los emprendimientos en nuevas empresas, es el producto de un proceso el cual, a lo largo de sus distintas etapas se ve afectado por factores tanto sociales, culturales y económicos, inmersos en los ecosistemas en los que se encuentran. Dichos factores en un país como Colombia, no se encuentran consolidado en la mayoría de sus regiones, reflejando grandes brechas en las economías regionales como las del Departamento del Huila,

Una mirada a la dinámica empresarial del Departamento en el año 2019, en cuanto a liquidaciones, se cancelaron un total de 4.581 empresas de la categoría de persona natural y 189 sociedades, presentando un incremento promedio del 5,6% de empresas que cerraron su actividad comercial frente al año anterior. En cuanto a pérdida de activos, en empresas de persona natural la pérdida fue de \$31.146 millones de pesos, y en sociedades fue de \$47.487 millones de pesos, (CCN, 2020, pág. 67-84). Esto valida lo expuesto por la Gobernación donde expone que el porcentaje de sobrevivencia pasado cinco años de la puesta en marcha es solo del 28,4%.

Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019), entre las principales razones por las cuales se presenta el abandono empresarial en Colombia, está asociada a la baja rentabilidad del negocio. Esto debido a causas como que el emprendedor no ha identificado con claridad su nicho de mercado, la posibilidad de articularse con diferentes actores del ecosistema y sobre todo la baja generación de emprendimientos con conceptos innovadores. Ante esto es necesario que tanto el país y sobre todo aquellas regiones con un gran potencial de crecimiento como lo es el Departamento del Huila, fortalezcan sus ecosistemas de emprendimiento que

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

permitan desarrollar unas acciones articuladas e integradas que faciliten el desarrollo en conjunto actividades de ciencia, tecnología e innovación en búsqueda de mejorar la competitividad regional.

Con este trabajo de investigación se pretende establecer una estrategia de consolidación del ecosistema de emprendimiento e innovación desde un enfoque de gerencia integral de proyectos en el Departamento del Huila, que permita a la región una mayor dinamización de su economía a través de la consolidación de los emprendimientos nacientes, logrando así aportar al país en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en especial los objetivos; 1. Fin de la pobreza, 2. Hambre cero, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 9. Industria, innovación e infraestructura, 10. Reducción de las desigualdades.

## **Capítulo 2. Marco Referencial y Metodología de Investigación**

En el presente capítulo se recopila las investigaciones previas que han realizado diferentes autores frente al tema de investigación y que sirven como guía para el desarrollo del trabajo de investigativo, así mismo se recopila la teoría necesaria para la comprensión del tema de investigación.

### **Antecedentes de la Investigación**

Un primer trabajo corresponde a Mata (2019), quien realiza una investigación denominada “Análisis del emprendimiento: ecosistemas, orientación al mercado y supervivencia”, enfocándose en la comunidad Autónoma de Aragón – España, y el cual se desarrolla a lo largo de tres capítulos. El primer capítulo aborda cómo el ecosistema de emprendimiento se articula con instituciones, las cuales interactúan con los emprendedores a lo largo del ciclo de vida en el que se encuentre el emprendimiento. Así mismo se describe como es el ecosistema, analizando qué instituciones existen y en qué etapa del ciclo de la vida intervienen. El capítulo dos (2) analiza la orientación del mercado de las spin-off universitarias, comparando si estos emprendimientos que nacen desde las instituciones de educación superior se conforman de una forma diferente a emprendimientos externos. El tercer capítulo investiga sobre las empresas de nueva creación y su supervivencia, en donde se mide la relación entre la supervivencia de este tipo de empresas y su estructura de financiación e internacionalización.

Este trabajo es referente para la investigación porque analiza e investiga tanto aspectos como actores importantes para el desarrollo de los ecosistemas, generando unas conclusiones valiosas para la investigación.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019), presenta “Estudio de la actividad emprendedora de Colombia”, el cual es un análisis del informe desarrollado en el 2019 denominado “Dinámica de la actividad Empresarial en Colombia” elaborado por la misma organización. En dicho estudio se analizan elementos centrales antes de emprender en Colombia, tales como: Aceptación sociocultural hacia la creación de empresas, intención emprendedora, percepción de capacidades y miedo al fracaso. Se realiza una comparación entre la actividad emprendedora en Colombia con el mundo y América Latina donde se identifica que en Colombia la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) durante el periodo de tiempo comprendido entre los años 2006 y 2018 fue del 21,19%, ocupando el cuarto lugar en comparación con América Latina y el séptimo a nivel mundial. Por último, el estudio presenta el perfil de los emprendedores colombianos de acuerdo al informe GEM, en donde se analiza que la TEA por edades se ha mantenido estable en los últimos 5 años con una tendencia dominante entre los 25 y los 44 años.

Este estudio que presenta el GEM es un referente para la investigación en curso porque permite observar el contexto en el cual se desarrolla el emprendimiento en el país, siendo este estudio el resultado de una investigación de economías mundiales con el objetivo de medir las diferencias que existen en los niveles de la actividad emprendedora de los distintos países que conforman la investigación, explicar las causas y las variables que mejor caracterizan el nivel de la actividad emprendedora de cada país participante y por último identificar políticas que puedan favorecer el incremento en la calidad y en la cantidad de la actividad emprendedora de cada país.

López (2016), desarrolla una investigación denominada “Los ecosistemas de emprendimiento como parte de la estrategia de desarrollo en una región”. El objetivo de la investigación fue el estudiar la importancia de los ecosistemas de emprendimiento en el desarrollo de una región, en el cual se realiza una exploración de estrategias de emprendimientos

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

implementadas en diferentes regiones del país, tomando como base aquellas regiones que, a pesar de contar con condiciones desfavorables, han alcanzado un desarrollo apostándole al emprendimiento. Una vez desarrollada esta exploración se realiza una descripción de los ecosistemas analizando su importancia en la estrategia de desarrollo económico en las regiones, tomando de este análisis estrategias exitosas, permitiendo realizar una propuesta de una Red de emprendimiento para el Departamento de Chocó.

Este trabajo se relaciona con la investigación planteada, toda vez que analiza los ecosistemas de emprendimientos regionales, identificando casos de éxitos que permitan proponer estrategias para la consolidación de un ecosistema regional.

Zamora (2018), realiza un estudio en cual tiene por nombre “La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador”, el estudio pretende demostrar a través de un análisis exploratorio descriptivo, cual ha sido la dinámica del emprendimiento en Ecuador, dentro de la metodología se revisan indicadores de emprendimiento para Ecuador (ejemplo el GEM) y sus principales características, finalizando con una determinación del alcance de las políticas públicas en el fomento del país.

El estudio es de gran aporte a la investigación en curso, ya que permite realizar un análisis de cómo el emprendimiento ha contribuido a la economía de una nación en este caso Ecuador, conociendo su dinámica y las políticas que el país ha establecido para el fomento.

Cardona (2015), desarrolla una investigación denominada “El desempeño del emprendimiento desde las políticas de desarrollo empresarial”, el cual es un trabajo que revisa la relación de los emprendimientos con las políticas de desarrollo empresarial, así mismo se analiza el impacto frente a diversas economías del mundo. Para ello el trabajo hace una descripción del concepto de emprendimiento y el enfoque que se le ha ido dando tanto en investigaciones como

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

en informes, se analizan los resultados del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) sobre el desempeño de algunas economías del mundo. Esto partiendo de la importancia del emprendimiento para el desarrollo de economías, el trabajo busca identificar una base que vincule las políticas y programas y el desempeño del emprendimiento en varias economías del planeta.

El trabajo aporta a la investigación propuesta, desde el análisis que se realiza a los resultados del GEM y como desde la implementación de políticas enfocadas al emprendimiento se contribuye al desarrollo económico de los países.

Sparano (2014), presenta un artículo de reflexión denominado “Emprendimiento en América latina y su impacto en la gestión de proyectos”, este artículo analiza el desarrollo y evolución en materia de emprendimiento en América Latina, desde el ciclo de vida del emprendimiento, aquellos emprendedores que desisten de la idea después de un corto tiempo y aquellos emprendimientos establecidos que con base de algunas características, competencias y cualidades que caracterizan a los emprendedores de América Latina, convirtiéndose en un punto de apoyo para la gestión de proyectos, que impacta en el desarrollo de la región.

Este documento es fundamental para la investigación propuesta, porque permite conocer cómo el emprendimiento en América Latina ha venido evolucionando causando un impacto positivo en la creación y consolidación de nuevas empresas que contribuyen al desarrollo económico y mejoramiento de la competitividad en los países, a través de la implementación de procesos un proceso metodológico que, construido a partir de etapas, permite el logro de los objetivos trazados.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Por último, en el contexto local Perdomo (2009), publica un artículo como resultado de su investigación denominado “Construcción de un Esquema Organizacional: Red Regional de Emprendimiento del Huila”. La investigación se desarrolla en tres fases; la primera mediante un estado del arte a nivel departamental se investiga sobre los actores sociales regionales que desarrollan actividades de emprendimiento y empresarismo, la segunda la estructuración y configuración de la red regional de emprendimiento y la tercera a la implementación de la estructuración de la red de gestión de conocimiento en emprendimiento y empresarismo.

### **Referentes Teóricos**

En este apartado se encontrarán algunos referentes teóricos respecto al tema de investigación, que permitirá entender el contexto del ecosistema de emprendimiento y como ha ido evolucionando tanto conceptos como enfoques frente al tema.

#### ***Emprendedor***

Al realizar una búsqueda rápida en internet se encuentran diversas definiciones de emprendedor que van desde las capacidades, aptitudes y competencias que tiene una persona para iniciar algo nuevo, como las que definen a la persona que descubre nuevas oportunidades, decide tomar riesgos e inicia un nuevo negocio con el fin de obtener ingresos de una actividad comercial.

La Real Academia Española define al emprendedor como “persona que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras”.

Emprendedor se deriva de la palabra “entrepreneur” proveniente de la lengua francesa, en donde término “entrepreneur” aparece por primera vez definido por el economista francés Richard Cantillon en su obra *Essai sur la nature du comers*, en dicha obra el autor establece; “Entrepreneur, como el agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto” (Rodríguez, 1999, pág. 5). De acuerdo con Tarapuez y Botero (2007), para Cantillon el entrepreneur asume a riesgo propio tanto por la producción, la circulación como el trueque, siendo estos, aquellos que viven de ingresos irregulares y desconocidos, por la incertidumbre de la cantidad que van a vender y el precio de venta, pero que al asumir este riesgo obtienen mayores beneficios.

Jean Baptiste Say en 1803 en su *Tratado de la Económica Política*, sugiere que el entrepreneur, es el agente que combina a los otros en un organismo productivo (Rodríguez, 1999, pág. 5). En su obra el autor establece que el entrepreneur debe tener características como la perseverancia, un gran conocimiento del entorno y el negocio, así como tener habilidades para la supervisión y la administración, estableciendo un concepto de empresario-emprendedor.

John Stuart Mill influenciado por lo planteado por Say, establece que el empresario (emprendedor) requiere una capacidad especial, la cual no es específica. En este aspecto Mill afirma:

“La dirección de las operaciones comerciales e industriales suele recaer en la persona que suministra la totalidad o la mayor parte de los fondos con los que se realizan, y que, casi siempre, es la única interesada o la más interesada (al menos directamente) en el resultado. Para ejercer esta dirección con eficiencia, si la empresa es grande y complicada, se precisa una gran asiduidad en el trabajo y con frecuencia una habilidad más que ordinaria” (Mill, 1951, citado por Tarapuez y Botero, 2007).

Joseph Schumpeter (1942) en su libro *Capitalismo, socialismo y democracia*, plantea un concepto de emprendedor en cual es eje fundamental para el desarrollo económico mediante la innovación, para él, emprendedor no es aquella persona que desarrolla un invento, por el contrario, aquella persona que lo utiliza y lo introduce a la realidad del mercado. Schumpeter

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

plantea que la función de los emprendedores es “la de reformar o revolucionar las formas de producción al realizar la explotación de una invención, que conlleva a nuevas formas de producir un producto nuevo o viejo, proveer nuevas fuentes de insumos o materiales, o reorganizar una industria” (Shumpeter, 1942).

En contravía a lo planteado por Shumpeter, el economista Austriaco Ludwig von Mises plantea que el factor de emprendimiento se encuentra presente en las personas y no se limita a unas cuantas, Mises determina que:

“El emprendedor es aquel que desea especular en una situación de incertidumbre, respondiendo a las señales del mercado con respecto a precios, ganancias y pérdidas.

Debido a estas acciones, el emprendedor ayuda a nivelar la demanda y la oferta y, si ha especulado correctamente, genera una ganancia para sí. De lo contrario, asume las pérdidas por su decisión incorrecta” (González et al, 2010, pág. 10).

Para Vallmitjana (2014), luego de realizar un análisis de las teorías de emprendimiento, establece que es no es igual hablar de emprendedor y empresario ya que “Ser el propietario de un pequeño y modesto negocio no es lo mismo que ser un emprendedor que apuesta por la creatividad y la innovación sea en su propio negocio como dentro de una gran corporación”.

En base a las definiciones anteriores y lo planteado por los autores citados, se puede definir como emprendedor aquella persona con capacidades y conocimientos, la cual asume riesgos para percibir ingresos variables, a través de la implementación de una innovación que es introducida al mercado y que genera desarrollo económico.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

### *Emprendimiento*

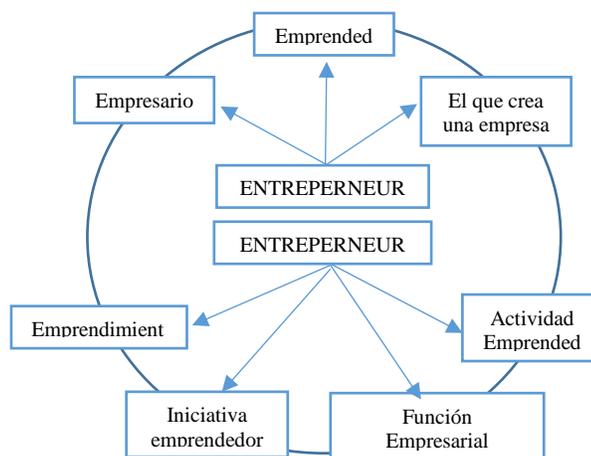
Según con Marulanda et al (2009), “El emprendimiento es una de las características que determina el crecimiento, la transformación y el desarrollo de nuevos sectores económicos de una región o un país, siendo el ser humano el principal pilar”.

De acuerdo Vallmitjana (2014), el término de emprendimiento es la traducción al castellano de la palabra *Entrepreneurship*, la cual es referente de la lengua inglesa americana como “disciplina metodológica y cultural cuyo objetivo es impulsar a los emprendedores y a la creación de empresas”. En este aspecto *entrepreneurship* encierra tres conceptos; empresario, función empresarial, y creación de empresa (Vecino, 1999, citado por Vallmitjana, 2014).

Como se analizó anteriormente el concepto *entrepreneur* o *emprendedor* en la mayoría de los casos es utilizado para designar al empresario, en donde la palabra derivada *entrepreneurship* se utiliza para referirnos a las competencias, comportamientos y habilidades que requieren los emprendedores, pero también al fenómeno de creación de empresas y a la función empresarial incipiente (Vallmitjana, 2014), como se aprecia en la figura 1.

**Figura 1**

*Conceptos de emprendedor y emprendimiento*



Nota: Vallmitjana, 2014, La Actividad Emprendedora de los Graduados IQS

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Según Porras (2006), en el emprendimiento ha sobresalido la pluralidad de enfoques en los cuales comprenden tres grandes grupos; desde la acción emprendedora, desde los fonemas asociados a una cultura específica y, por último, desde la empresarialidad ó la creación de empresas.

En el primer grupo hace referencia a comprender el emprendimiento como la acción de emprender, salir de nuestra zona de confort para identificar aquellas oportunidades de nuestro entorno y gestionar los recursos necesarios para la materialización de dichas oportunidades, asumiendo riesgos inmersos en ellas.

Otro enfoque es aquel que analiza el emprendimiento desde los fonemas asociados a una cultura específica, en el cual, como pronombre angloparlante “entrepreneurship” no está bien definido, ya que se le ha dado diferentes sentidos o significados (Acs y Audretsch, citado por Porras, 2006). Para algunos autores el emprendimiento hace referencia a la actividad o iniciativa por hacer cosas nuevas, como, por ejemplo; iniciar nuevos proyectos personales, aprender nuevos idiomas, etc. Mientras para otros se relaciona directamente a la generación de ingresos económicos por la actividad empresarial y/o comercial, asumiendo riesgos que conlleva la creación de una empresa.

El último grupo es aquel en el cual desarrolló el concepto desde un enfoque de la empresarialidad o la creación de empresa, en el cual se reconocen y se vienen presentando tres enfoques sobre la empresarialidad (Entrepreneurship) o sobre la creación de empresas; desde las ciencias humanas, desde una tendencia economicista, y desde las ciencias de la gestión y la organización (Fayol y Bruyat, citados por Porras, 2006), la tabla 1 expone los diferentes enfoques y tendencias relacionados con el emprendimiento.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

**Tabla 1***Enfoques y Tendencias del Emprendimiento*

Enfoque	Énfasis	Algunos Autores
Ciencias Humanas	Aspectos personales Respuestas en el “quién” y el “por qué”	McClelland Gilder Baumol Jennings
Economicista	Respuestas en el “qué”:  • Gatilladores / motivadores: Por atracción y por desesperación  • Fuerza de equilibrio / desequilibrio  • Institucional	Amit Mueller Escuelas de Schumpeter y Austriaca - Menger Escuela Austriaca Geroski, Rees, Shah, Coase, Williamson
Gestión y Organización	Respuesta en el “cómo”. Centrado en el proceso:  • El “evento empresarial”  • Redes  • Oportunidades, factores de contexto y dinámicas de las regiones	Shapero, Gibb, Ritchie.  Johannisson  GEM

Nota: Tomada de Porras (2006). Diseño Conceptual del Emprendimiento para el Desarrollo

Regional en la Perspectiva de la Complejidad Autopoiesica, Repositorio Universidad Nacional.

***Ecosistema de Emprendimiento***

La actividad emprendedora que se materializa con el emprendimiento busca generar desarrollo económico inicialmente para una persona u organización, impactando significativamente en una región o nación, a través de la dinamización económica y la generación de empleo. El mayor crecimiento de los emprendimientos se logra cuando se integra

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

diferentes actores (skateholder) y aliados estratégicos a lo largo de la cadena de valor de la empresa generando una propuesta atractiva tanto para el cliente interno como externo, así como una ventaja competitiva que permita establecer unas mayores barreras de ingreso para los competidores a través de conceptos innovadores.

La Real Academia Española (2020), define ecosistemas como una “Comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente”, así mismo presenta una definición de emprendimiento como “Acción y efecto de emprender”.

El término *Ecosistema* fue definido por Tansley en 1935 como el “complejo de organismos junto a factores físicos de su medio ambiente”, (Tansley 1935, citado en Armenteras et al, 2016). Llevando al término al ámbito empresarial, el profesor Daniel Isenberg define el ecosistema de emprendimiento como “Un conjunto de elementos individuales – como el liderazgo, la cultura, los mercados de capitales y consumidores con mentalidad abierta– que se combinan de forma compleja” (Isenberg, 2010, citado por Mata 2019).

Para Sarabia y Delhumeau (2019), ecosistema de emprendimiento es una “Comunidad en la que diversos actores, y sus procesos se relacionan entre sí, y se desarrollan en función de un mismo ambiente; en donde pueden comenzar empresas”.

Tanto el concepto de *emprendedor*, pasando por *emprendimiento* y por último *ecosistema de emprendimiento* evolucionan constantemente ante su dinámica e importancia para el desarrollo de las economías, en la tabla 2 se recopilan algunos conceptos sobre el ecosistema de emprendimiento y su evolución a través de los años.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

**Tabla 2***Definiciones del ecosistema de emprendimiento*

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Dubini	1989	Originalmente lo llamó entorno, se caracteriza por la presencia de empresas familiares, modelos a seguir, así como una economía diversa, una infraestructura empresarial sólida, capital de inversión disponible, cultura empresarial de apoyo y políticas públicas que incentiven la creación de empresas
James Moore	1993	Agrupación de empresas que combinan sus capacidades en torno a una nueva innovación y trabajan de manera colaborativa y competitiva para el desarrollo de nuevos productos y la satisfacción de los clientes. Y al igual que un ecosistema biológico, se transforma gradualmente en una comunidad más estructurada; y se fortalecen gracias al capital, el interés del cliente y el talento generado por nuevas innovaciones.
Spilling	1996	Complejidad de actores, roles y factores ambientales que interactúan para determinar el desempeño empresarial de una región o localidad.
Daniel Isenberg	2011	La interrelación y acción que surge entre diversos factores de la política, financiamiento, cultura, soporte, capital humano y mercado, que propician las condiciones adecuadas para el nacimiento de nuevas empresas
De Los Santos	2018	Sistema en el cual interactúan de manera coordinada y sistémica un conjunto de actores y agentes públicos y privados

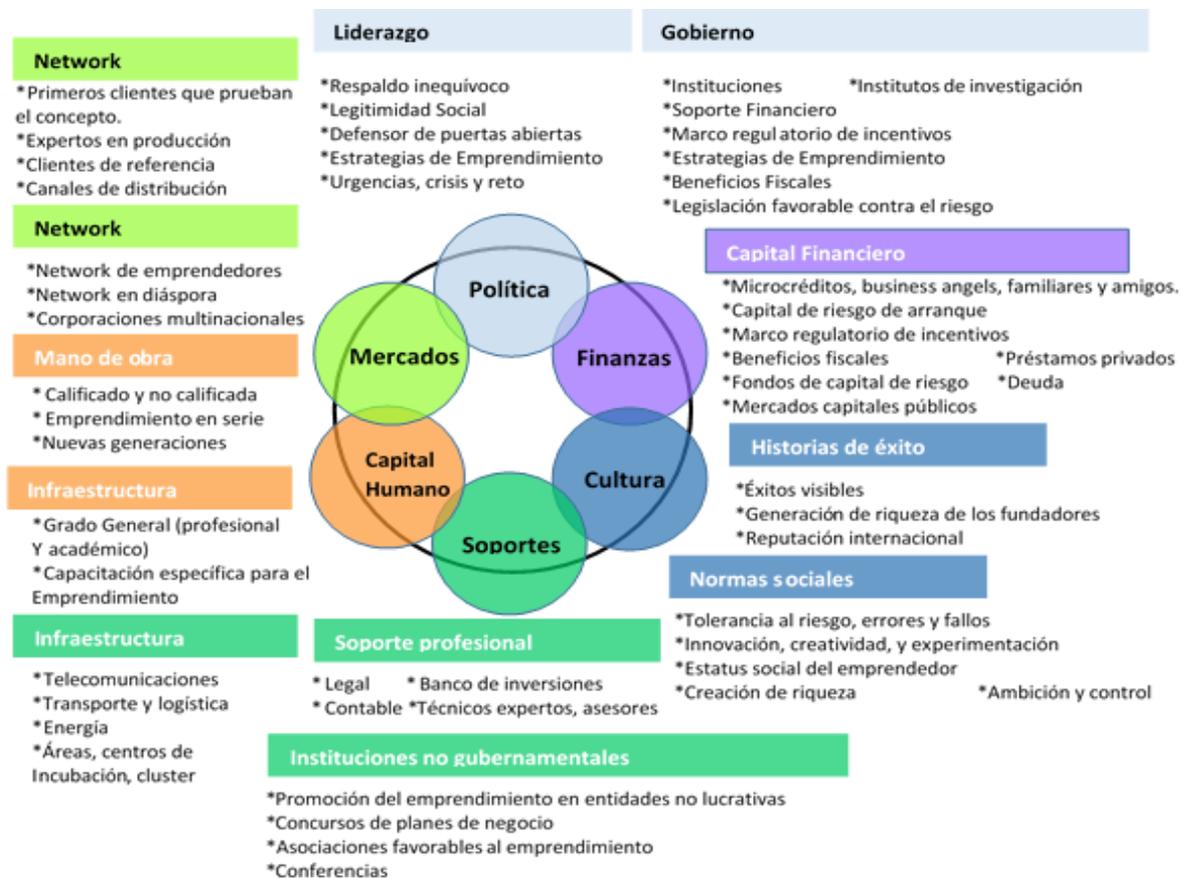
Nota: Elaboración propia 2020. A partir del trabajo desarrollado por Sarabia y Delhumeau (2019), “Aproximación al concepto de ecosistema de emprendimiento”.

Al realizar un análisis de los conceptos de ecosistema de emprendimiento se encuentra que el aspecto esencial es la interacción entre los organismos, en este caso los actores que integran el ecosistema, a partir de ello el profesor Daniel Isenberg (2010), referente en los últimos años respecto al desarrollo del concepto de emprendimiento y ecosistemas de emprendimientos, establece una revisión del estado de los ecosistemas a partir de seis dominios en su artículo *Cómo comenzar una revolución emprendedora*, como se ilustra en la figura 2.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Figura 2

*Dominios de un ecosistema de emprendimiento*



Nota: Elaborado por (Isenberg & Onyemah, 2016). Recuperado de Los Ecosistemas de Emprendimiento como parte de la Estrategia de Desarrollo de una Región, López, (2016).

De acuerdo con Auletta y Rivera (2011), “Para impulsar el emprendimiento es indispensable, una acción orquestada en los diversos dominios. También es esencial la comprensión de los impactos que los cambios en cada factor pueden producir en los demás, para eliminar obstáculos e incentivar redes y sinergias”.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

### **Ecosistema de emprendimiento e innovación**

Las principales economías han entendido que el camino hacia el crecimiento y la competitividad de sus economías es a través del fortalecimiento de sus ecosistemas de emprendimiento de la mano con la innovación. Cuando los emprendedores generan emprendimientos enfocados a un concepto innovador son a futuro empresas que presentan una gran escalabilidad y por ende un mayor crecimiento.

Vélez y Ortiz (2016), plantean que “Algunos de los elementos principales que envuelven al emprendimiento e Innovación son la creación, asumir riesgos, la motivación, las decisiones, el futuro, la oportunidad”, todos estos elementos se incorporan en una sinergia al momento de iniciar un emprendimiento tanto con el mercado, el producto como a los stakeholders.

La innovación es un componente clave en el proceso de emprendimiento, en donde el emprendedor innova mediante la aplicación de nuevas ideas, la mejora de productos y/o servicios, o a través de la incorporación de nuevas tecnologías, procesos de producción, estructura organizacional y formas de hacer negocios (Vélez y Ortiz, 2016).

De acuerdo con Vesga (s.f), “El emprendimiento y la innovación se realizan realmente en tres niveles: el nivel macro del país y el entorno, el nivel intermedio de las empresas y el nivel básico de los individuos”, estos tres niveles deben funcionar articuladamente porque cada nivel es soporte de los demás, lo que conlleva a una sociedad encaminada al emprendimiento, en la cual se potencialice a las personas como las empresas.

Es por esto que dentro de los dominios de ecosistemas de emprendimiento planteado por Isenberg en el 2010, la innovación debe ser uno de los componentes fundamentales para generar emprendimientos sostenibles, esto a partir de que en el entorno del ecosistema se

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

generen actividades de ciencia, tecnología e innovación que permita dinamizar los sectores productivos de un país o una región.

### *Gerencia integral de proyectos*

Para entender lo que comprende la Gerencia integral de Proyectos, se debe saber a qué hace referencia el termino de proyectos, el cual ha sido definido por varios autores que convergen en que el proyecto es el conjunto de acciones que se desarrollan para lograr el objetivo de satisfacer una necesidad, conteniendo tres variables; tiempo; alcance y recursos. En la tabla 3, se recopilan algunas definiciones de proyecto planteadas por diferentes autores:

**Tabla 3**

*Definiciones de proyectos de diferentes autores*

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Juan José Miranda	2004	Conjunto de medios ejecutados de forma coordinada, con el propósito de alcanzar un objetivo fijado de antemano.
Nassir Sapag Chain	2007	Búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver una necesidad humana
Jack Gido - James P. Clements	2009	Esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos.
Clifford F. Gray – Erik W. Larson	2010	Esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, en donde su presupuesto y recursos son limitados, y se diseña para cumplir las necesidades del cliente.
Project Management Institute	2017	Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Nota: Elaboración propia 2022. A partir del trabajo desarrollado por Moreno (2016), “Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación”, PMI (2017), “Guía de Fundamentos para la dirección de proyectos”.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

El desarrollo de proyectos ha hecho parte de la historia humana, y esto se aprecia en aquellas construcciones arquitectónicas antiguas como la Gran Muralla China o la Gran Pirámide Guiza, proyectos que demandaron miles de recursos y tuvieron una duración de varios años.

Con la evolución de las civilizaciones y ante el apremio de dar respuestas a necesidades de comunidades y diferentes sectores en un menor tiempo, así como la limitación en la disponibilidad de recursos para el desarrollo de proyectos, se ha venido consolidando un concepto que busca integrar y gestionar las tres variables que contienen los proyectos; tiempo, alcance y dinero, dicho concepto es la gerencia de proyectos, de acuerdo con Oldenburg (2008), “Gerencia de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades del proyecto, con el objetivo de atender sus necesidades”.

Según Méndez (2016), “Con la gerencia de proyectos desde una perspectiva integral, se busca dar respuesta a una problemática relacionada con los procesos de gestión en cualquiera de las etapas del ciclo del proyecto (preinversión, ejecución, y operación)”. Este enfoque permitirá responder a las necesidades de ajustar y articular las etapas del ciclo de proyectos, siendo lo anterior, la principal falencia en los proyectos, en donde se ha establecido que dichas etapas se desarrollan de forma lineal-secuencial, pero que la realidad de cada proyecto, demanda que sea un proceso circular en donde haya una articulación, pero sobre todo una retroalimentación.

“Una verdadera gerencia de proyectos propende por garantizar que el proyecto logre finalmente, en el término de tiempo convenido y con los recursos asignados, la oferta de productos o servicios para una población objetivo, lo cual significa que la aplicación de la gerencia de proyectos debe dar cobertura a todas las etapas del ciclo de proyectos” (Méndez, 2016, pág. 449).

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

### *Concepto de Estrategia*

Desde muchos años atrás existe el concepto de estrategia el cual ha ido evolucionando y adaptando a diferentes escenarios en los cuales es necesario el desarrollo de acciones que permita el logro de un objetivo.

De acuerdo a la literatura el concepto de estrategia inicialmente fue desarrollado por los militares con un único propósito “El ganar las batallas o guerras”. Uno de los máximos exponentes fue el general chino Sun Tzu con su libro “El Arte de la Guerra”, siendo inicialmente una obra de carácter militar, que fue adaptada y apropiada por todas las culturas, así como en el ámbito de los negocios, el deporte, el gobierno, entre otros, por su alta relevancia para la consecución de objetivos de gran valor.

Para el establecimiento de una estrategia es necesario conocer el entorno, reconociendo cuáles son sus fortalezas, sus debilidades y las oportunidades que nos brinda para crecer. Según Rivera y Malaver (2011), “La estrategia se fundamenta en el análisis de su entorno y variables que lo afectan, la definición sobre que son los recursos y que deberían ser, y por último en la creación de acciones necesarias para lograr un cambio a futuro”.

Según Chandler (2003, citado por Contreras 2013), en el concepto de estrategia en ámbito de la administración hace referencia a la “Determinación de las metas y los objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”.

Cuando las organizaciones no realizan una planeación a partir del establecimiento de estrategias, son organizaciones que no tienen claridad de su futuro, ni el cómo crecer a partir del ser competitivos (Amaya, 2012).

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Para Amaya (2012), desde el concepto del direccionamiento estratégico en las organizaciones, existen diferentes tipos de estrategias, las cuales se agrupan en unas clasificaciones como se evidencia en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Tipos de estrategia*

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Integración	Esta estrategia se caracteriza por la integración hacia delante, atrás y horizontal abarcando toda la cadena de proceso de las organizaciones, permitiendo tener un control con proveedores, distribuidores y la competencia.
Intensivas	Son aquellas estrategias que requieren un mayor esfuerzo con el propósito de mejorar la posición competitiva de la organización con los productos existentes.
Diversificación	Son aquellas estrategias cuyo propósito es la diversificación del modelo de ingresos a partir de nuevos productos o servicios relacionados al portafolio actual o por el contrario que estén fuera de la esencia del negocio.
Defensivas	Las estrategias defensivas son aquellas que están enfocadas en minimizar el riesgo y la incertidumbre mediante la asunción del riesgo compartido, disminución de modelos de ingresos, liquidación y/o cierre de la actividad.

Nota: Elaboración propia 2022. A partir de Amaya (2012), libro “Gerencia: Planeación & Estrategia”.

Una técnica o metodología de gestión de estrategias utilizadas en las organizaciones es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard, la cual, permite a las organizaciones la transformación de sus estrategias en objetivos medibles relacionados entre sí, que facilita que tanto el personal clave y los recursos de las organizaciones se encuentren alineados estratégicamente (Bayabar, 2011).

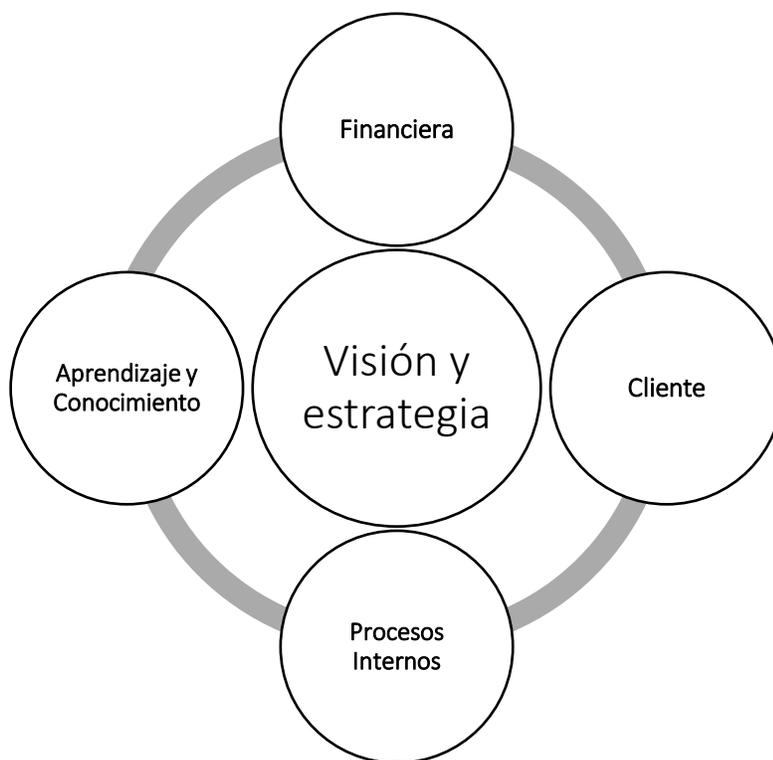
Según Kaplan y Norton (2011), el cuadro de mando es “Un sistema de gestión que motiva a las organizaciones al desarrollo de mejoras innovadoras en áreas tan cruciales como el desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados”.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

El cuadro de mando integral se fundamenta de cuatro dimensiones o perspectivas fundamentales siendo estas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; teniendo como eje central la visión y estrategia de la organización. Esta metodología se basa en el establecimiento de un mapa estratégico el cual es gobernado por la causa y efecto de la interacción de las perspectivas.

### **Figura 3**

*Perspectivas fundamentales del cuadro de mando integral*



Nota: Elaboración propia 2022.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

### **Metodología de la Investigación**

Para el desarrollo del trabajo se abordó el problema desde un enfoque mixto, en donde el método mixto implica el desarrollo de un conjunto de procesos sistémicos, empíricos y críticos de investigación, partiendo de una recolección y posterior análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta (Hernández et al., 2014).

A partir de este enfoque en cual se analizó más allá de manera numérica y estadística la situación negativa identificada, desde las experiencias y vivencias de los actores inmersos en el ecosistema de emprendimiento. Para ello inicialmente se partió de una investigación de carácter exploratorio para posteriormente continuar con una descriptiva.

### **Instrumentos de Recolección de Información**

La encuesta es una técnica de investigación con la cual se realizó una recopilación de datos a partir de las opiniones y puntos de vistas de los participantes, permitiendo el desarrollo de una investigación a profundidad. Según López (2004), en la investigación cualitativa el tamaño de la muestra no es tan importante como en la investigación cuantitativa, este tamaño dependerá de la saturación del tema objeto de estudio.

A partir de lo anterior, la muestra para la aplicación de encuestas en la presente investigación se determinó por el criterio de muestreo por conveniencia; consistiendo en la selección de los casos que se encuentren disponibles o por comodidad del investigador (López, 2004).

Por otra parte, el Focus Group o Grupo Focal es un método de investigación cualitativa el cual reúne a un grupo de personas en torno de un tema específico con el propósito de conocer sus opiniones referentes a un tema propuesto. Para la recopilación de información se desarrollaron dos Focus Group con actores fundamentales del ecosistema de emprendimiento e innovación

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

regional como son; emprendedores y empresarios, y por otro lado representantes de instituciones o agremiaciones tanto públicas como privadas que dinamizan las actividades de emprendimiento e innovación.

### **Diseño de investigación**

Se propuso un diseño de investigación-acción, el cual, de acuerdo con Salgado (2007), “La finalidad de la Investigación-Acción es resolver problemas cotidianos e inmediatos, y mejorar prácticas concretas, su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales.”

### **Unidad de análisis**

Para el presente trabajo de investigación se determinaron dos unidades de análisis siendo la primera el estado actual del ecosistema de emprendimiento e innovación del Departamento del Huila y las estrategias implementadas para su dinamización. Una segunda unidad de análisis la cual consistió en el reconocimiento de factores de éxito de ecosistemas que han impulsado el desarrollo económico y social en la región donde se localizan. A partir de lo anterior, se enfocó el establecimiento de una estrategia de consolidación del ecosistema de emprendimiento e innovación del Departamento del Huila, desde un enfoque de gerencia de proyectos.

### **Estrategias de Análisis**

El análisis de los datos recopilados se desarrolló desde el enfoque de una investigación mixta, en la cual, el resultado cuantitativo obtenido tuvo una complementación de análisis cualitativo, teniendo una visión holística de la situación analizada; como en el caso de las encuestas aplicadas a emprendedores y empresarios de la región.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Así mismo, para el análisis de la información se implementaron herramientas tecnológicas y ofimáticas como fueron la plataforma SurveyMonkey que además de recopilar la información de las encuestas permitió el desarrollo de un análisis estadístico de los resultados, por otra parte, herramientas ofimáticas como Word se utilizó en el proceso de transcripción de las conclusiones obtenidas por los participantes al Focus Group, las cuales se analizaron de manera deductiva e inductiva.

### **Fases de la investigación**

El trabajo de investigación se desarrolló mediante 4 fases en las cuales se obtuvo información de diferentes fuentes tanto primarias como secundarias donde se aplicaron instrumentos y/o herramientas de recolección según el tipo de fuente.

#### ***Fase 1. Diagnóstico del ecosistema de emprendimiento e innovación del Huila***

El diagnóstico del ecosistema del emprendimiento e innovación partió de la propuesta de revisión planteada por el profesor Daniel Isenberg (2010), en la cual, se analizaron los seis dominios establecidos por el autor.

No	Actividad	Tipo de fuente información	Instrumentos/ Herramientas
1.	Aplicación de encuesta a emprendedores y empresarios.	Primaria	Encuesta
2.	Conversatorio con actores del ecosistema	Primaria	Focus Group

#### ***Fase 2. Descripción de estrategias nacionales y departamentales***

Esta fase de la investigación consistió en una identificación y revisión de las principales estrategias de orden nacional y departamental que se han implementado para el fomento y desarrollo de actividades de emprendimiento e innovación.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

No.	Actividad	Tipo de fuente	Instrumentos/Herramientas
1.	Revisión de las diferentes estrategias y políticas públicas nacionales	Secundaria	Consulta base de datos, revisión de normatividad,
2.	Revisión de las diferentes estrategias y políticas públicas departamentales	Secundaria	Consulta base de datos, análisis documental

***Fase 3. Factores de éxito de los ecosistemas regionales de emprendimiento e innovación de Antioquia y Bogotá.***

En esta fase se reconoció los factores que inciden en el éxito de los ecosistemas de emprendimiento e innovación referentes a nivel nacional por dinamizar la economía en sus regiones impulsando el crecimiento y desarrollo.

No.	Actividad	Tipo de fuente	Instrumentos/Herramientas
1.	Reconocimiento de factores de éxito	Primaria y Secundaria	Consulta base de datos.

***Fase 4. Definición del enfoque gerencial de proyectos***

Se define un enfoque y aquellos componentes para la gerencia de proyectos que se puedan aplicar para el desarrollo y gestión del ecosistema de emprendimiento del Departamento del Huila.

No.	Actividad	Tipo de fuente	Instrumentos/Herramientas
1.	Definición del enfoque de gerencial	Secundaria	Consulta base de datos,

### **Capítulo 3. Presentación y Análisis de Resultados**

El desarrollo de las actividades establecidas en cada una de las fases, mediante la implementación de instrumentos y herramientas para la recolección de información conllevaron a la obtención de resultados según los objetivos de la investigación, los cuales son presentados en este apartado.

#### **Diagnóstico del ecosistema de emprendimiento e innovación del Huila**

Para el diagnóstico del ecosistema de emprendimiento e innovación del Departamento del Huila se tomó como base los dominios establecidos por el profesor Daniel Isenberg, y a partir de ellos, se diseñaron dos instrumentos para la recolección de información tanto de los emprendedores y empresarios como actores principales, así como, representantes de instituciones y agremiación del orden público y privado que dinamizan el ecosistema de emprendimiento e innovación.

#### ***Aplicación de Encuesta***

Teniendo como referencia que la Cámara de Comercio del Huila (CCH) cuenta con 4 sedes ubicadas en los municipios Neiva, La Plata, Garzón y Pitalito, donde se agrupan los emprendedores y empresarios de acuerdo a las subregiones del Departamento y desde donde la CCH desarrolla los procesos de formalización empresarial, fomento del emprendimiento y fortalecimiento empresarial, entre otras actividades, se establece la aplicación de encuestas a emprendedores y empresarios de todos los sectores económicos con el apoyo de cada sede de la CCH, por su relación y cercanía con dicha población. En la tabla 5 se presentan la distribución de encuestas aplicadas por subregiones del Departamento.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

**Tabla 5***Encuestas aplicadas por sede de la Cámara de Comercio del Huila*

SUBREGIÓN	SEDE CCH	NUMERO DE ENCUESTAS
Norte	Neiva	30
Centro	Garzón	30
Occidente	La Plata	30
Sur	Pitalito	30

Definida la muestra, se diseñaron 10 preguntas las cuales abordan cada uno de los dominios del ecosistema permitiendo conocer el punto de vista de estos principales actores del ecosistema de emprendimiento e innovación regional. En la tabla 6 se presentan las preguntas según el dominio.

**Tabla 6***Preguntas según Dominios del Ecosistema*

Dominio	Pregunta
Política	P1. Considera usted que desde el gobierno departamental se impulsa la eliminación de barreras para la actividad emprendedora mediante estrategias como capacitaciones, eventos, acceso a mercados, apoyo a procesos de innovación, patentes, acceso a recursos.
Finanzas	P2. Al momento de emprender, la principal fuente financiación utilizada para la puesta en marcha cuál ha sido?
	P3. Considera que el proceso para obtener un crédito para capital semilla y/o Fortalecimiento empresarial es fácil o complejo.
Cultura	P4. Considera que el emprender es una opción legítima de vida profesional.
	P5. Cree usted que en cualquier emprendimiento debe existir tolerancia a los riesgos, fallas y errores.
Soporte	P6. Los emprendedores cuentan con fácil acceso a servicios públicos
	P.7 El acceso de conectividad a internet para su emprendimiento es bueno, no es bueno o no cuenta
Capital Humano	P8. El recurso humano con el que cuenta dentro de su emprendimiento es calificado, no calificado o mixto.
Mercados	P9. Existen diferentes canales (medios para vender) disponibles para la comercialización de sus productos (bienes o servicios)

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

---

P10. Desarrolla procesos de innovación para la generación de nuevos modelos de negocios, mejora de procesos, nuevos productos y/o canales de comercialización

---

Nota: Elaboración propia 2022.

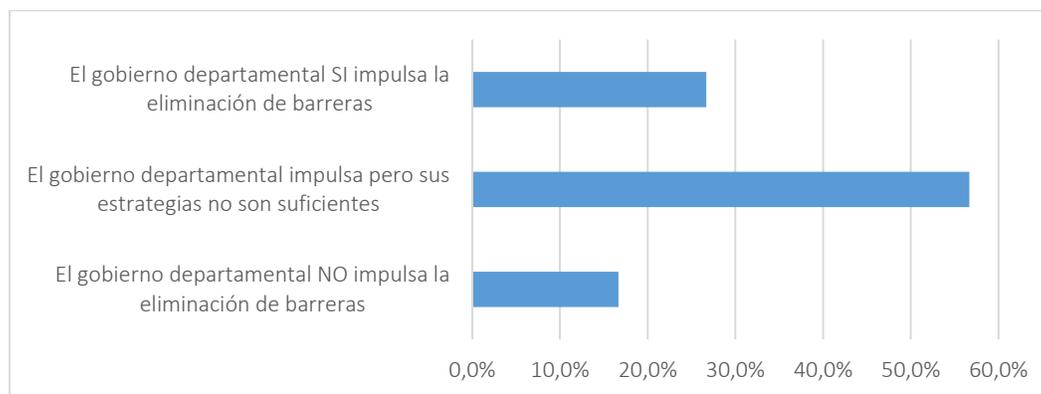
Para la aplicación de la encuesta se implementó la plataforma de encuestas SurveyMonkey.com, como una herramienta virtual de fácil acceso, en el siguiente enlace se podrá visualizar la encuesta diseñada <https://es.surveymonkey.com/r/HFVNW92>.

### Análisis de Resultados

La primera pregunta se formuló en relación al “Dominio de Política”, el cual hace referencia al liderazgo, voluntad y la generación de condiciones propicias desde el gobierno departamental para el fomento y desarrollo de actividades de emprendimiento e innovación, por lo cual se pregunta a los emprendedores y empresarios; P1. *¿Considera usted que desde el gobierno departamental se impulsa la eliminación de barreras para la actividad emprendedora mediante estrategias como capacitaciones, eventos, acceso a mercados, apoyo a procesos de innovación, patentes, acceso a recursos?*, obteniendo los siguientes resultados:

#### Grafico 1

*Consolidado de resultados de la pregunta 1*



## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

De los 120 encuestados, el 26,7% manifiestan que el gobierno departamental si impulsa la eliminación de barreras para el desarrollo de actividades de emprendimiento e innovación. Por otro lado, el 56,7% manifiestas que el gobierno si impulsa pero que sus estrategias como lo son capacitaciones, eventos, acceso a mercados, apoyo a procesos de innovación, patentes, acceso a recursos no son suficientes, mientras que el 16,7% restante opinan que el gobierno departamental no desarrolla estrategias que contribuyan a la eliminación de barreras.

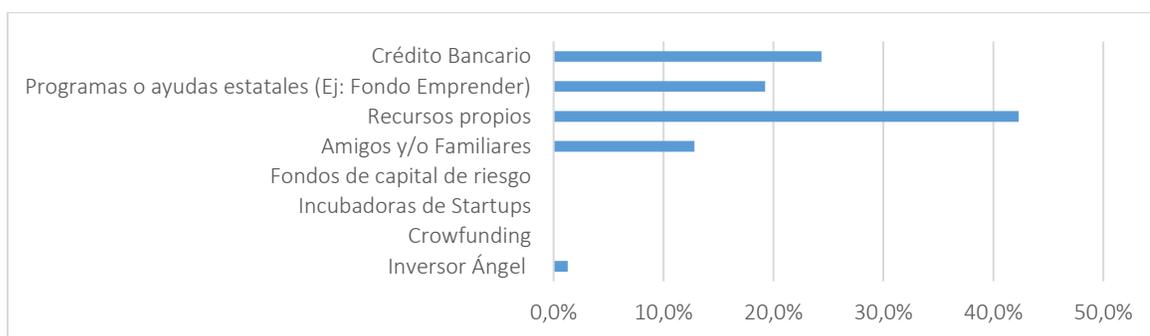
Para los emprendedores y empresarios hace falta una mayor cobertura de los programas, proyectos y estrategias que desarrolla el gobierno departamental, donde la institucionalidad debe llegar no solo a los principales municipios del Departamento, por el contrario, apoyar emprendimientos rurales, fortaleciendo empresas agropecuarias y Mypimes.

La segunda y tercera pregunta se formulan a partir del “dominio finanzas”, en el cual se consideran la forma como se apalancan el nacimiento y fortalecimiento empresarial. Teniendo los siguientes resultados:

*P2. ¿Al momento de emprender, la principal fuente financiación utilizada para la puesta en marcha cual ha sido?*, en esta pregunta los emprendedores y empresarios tenían la posibilidad de escoger más de una opción según las fuentes de financiación implementadas.

### Grafico 2

*Consolidado de resultados de la pregunta 2*



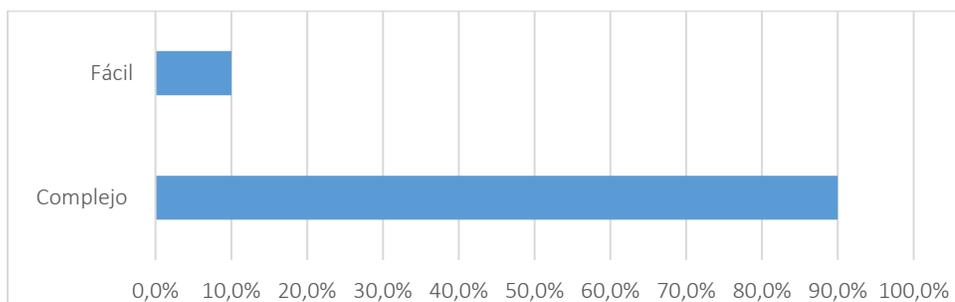
## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

El 42,3% de las respuestas determinaron que la principal fuente de financiación utilizada para la puesta en marcha del emprendimiento ha sido los Recursos Propios, seguida por el Crédito Bancario con un 24,4%, Programas o Ayudas estatales con un 19,2%, Recursos de Amigos y Familiares con un 12,8% y por último Ángeles Inversores con un 1,3%. Se observa un desconocimiento de fuentes de financiación asociadas a las Startups y Crowdfunding muy posiblemente también debido al tipo de proyectos de emprendimiento que se plantean.

*P3. ¿Considera que el proceso para obtener un crédito para capital semilla y/o Fortalecimiento empresarial es Fácil o complejo?*

### Grafico 3

*Consolidado de resultados de la pregunta 3*



En cuanto al acceso a créditos del sector financiero como capital semilla y/o fortalecimiento empresarial, el 90% de los encuestados manifiesta que es difícil acceder a los créditos bancarios, mientras que el 10% restante manifiestan que es fácil acceder.

Para los emprendedores, la mayor barrera para poner en marcha algún emprendimiento es el recurso financiero, en otras palabras, el capital necesario para la adquisición de materias primas, maquinarias, equipos y soportar los gastos pre operativos. Aunque en la actualidad, el sector bancario cuenta con políticas, procedimientos y requisitos definidos que en la mayoría de los casos no son de fácil cumplimiento por los emprendedores, existe una realidad y es que los

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

emprendedores deben ser conscientes que es necesario el desarrollo de procesos de ideación y validación que permitan inicialmente madurar la idea de negocio; conociendo los recursos claves, actividades, aliados, canales, segmento de mercado, propuesta de valor y ventajas comparativas de su modelo de negocio a establecer, por otra parte el validar el producto y/o servicio en el mercado antes de realizar cualquier inversión es de suma importancia ya que permitirá la disminución de la incertidumbre y por ende el riesgo.

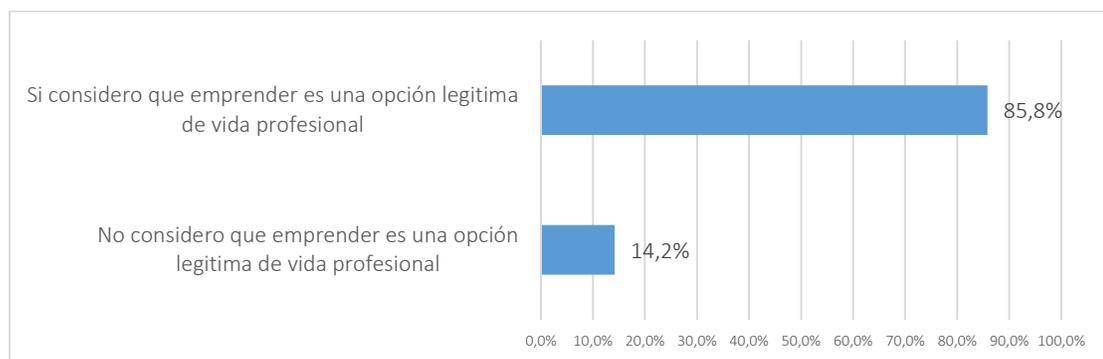
Este último criterio (Riesgo), es por lo cual las entidades financieras establecen políticas y requerimientos menos flexibles, ya que un emprendimiento que no cuente con un modelo de negocio claro, definido y validado presenta un mayor riesgo para la entidad a la hora de prestar un recurso monetario.

Por otra parte, el “Dominio Cultura” considera las condiciones propicias para el desarrollo de actividades de emprendimiento (ADN emprendedor), y como desde la sociedad civil se acepta, apoya e impulsa a los emprendedores. Para este dominio se formulan las preguntas cuarta y quinta, obteniendo los siguientes resultados:

*P4. ¿Considera que el emprender es una opción legítima de vida profesional?*

### **Grafico 4**

*Consolidado de resultados de la pregunta 4*



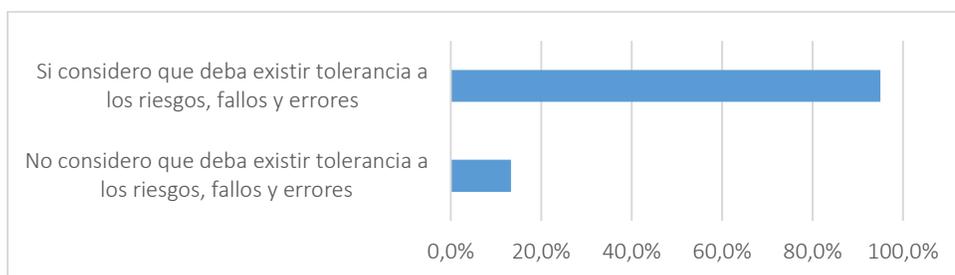
## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

El 85,8% de los encuestados consideran que la acción de emprender es una opción legítima de vida profesional, mientras que el 14,2 % no lo consideran debido a la incertidumbre y dinámica empresarial. Estas respuestas permiten reafirmar la importancia de desarrollar en los profesionales de diferentes áreas del conocimiento competencias en innovación y emprendimiento.

*P5. ¿Cree usted que en cualquier emprendimiento debe existir tolerancia a los riesgos, fallos y errores?*

### Grafico 5

*Consolidado de resultados de la pregunta 5*



El 95,0% de los emprendedores y empresarios consideran que al momento de emprender debe existir una tolerancia a los riesgos, fallos y errores que se puedan presentar en la puesta en marcha de los emprendimientos, por su parte el 5% restante consideran que no debe existir tolerancia a los riesgos fallos y errores. Estos resultados destacan la importancia de tener en cuenta en las instituciones financieras y de fomento, la tolerancia al riesgo y el fracaso como una condición propia de un ecosistema del emprendimiento.

Para el Prodem (2019), uno de los determinantes importantes para el capital humano emprendedor es la cultura, la cual hace referencia al conjunto de valores y creencias que están presentes en una sociedad y son dominantes, siendo capaces de promover o inhibir conductas emprendedoras.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

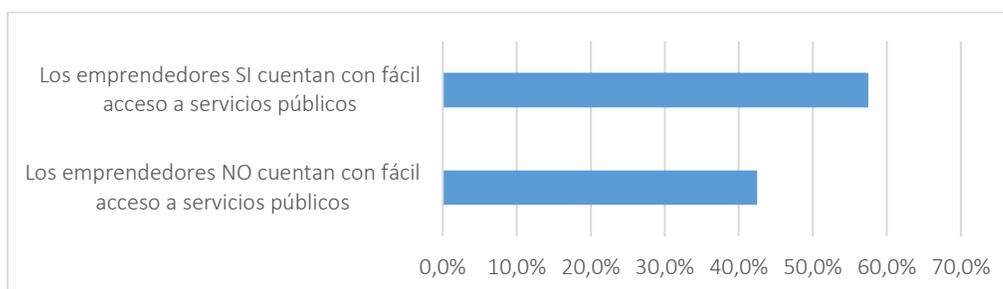
“El grado de valoración social del rol del emprendedor, la actitud frente al riesgo, la horizontalidad y apertura de los empresarios para interactuar y compartir sus experiencias con terceros, son todos aspectos que influyen sobre la deseabilidad y factibilidad de crear una empresa. En particular, en esta evaluación de la deseabilidad de la carrera emprendedora la existencia y difusión de modelos de rol efectivos son variables destacadas” (Prodem, 2019, pág. 15).

La sexta y séptima pregunta abordan el “Dominio Soporte”, el cual comprende la infraestructura física y tecnológica con la cual cuenta los emprendedores para su actividad, en estas preguntas se obtuvieron los siguientes resultados:

*P6. ¿Los emprendedores cuentan con fácil acceso a servicios públicos?*

### **Grafico 6**

*Consolidado de resultados de la pregunta 6*



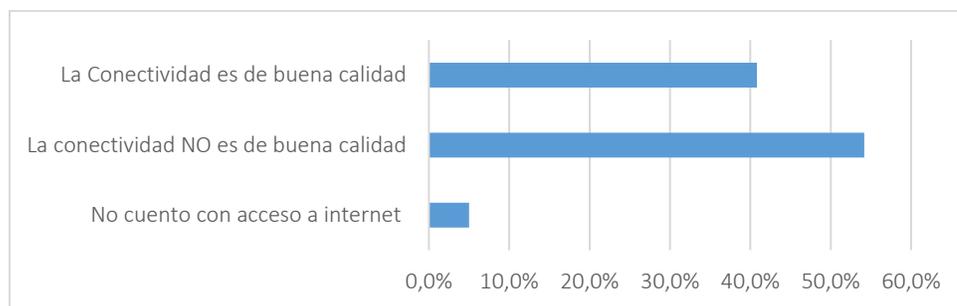
El 57,5% de los encuestados si cuentan con facilidad al acceso de los servicios públicos para el desarrollo de sus actividades emprendedoras, mientras que para el 42,5% no hay facilidad en el acceso a los servicios públicos, en especial aquellas poblaciones alejadas de ciudades capitales y aquellas ubicadas en zonas rurales. Esta es una condición relacionada con el entorno del emprendedor importante para el éxito de su proyecto y la construcción de condiciones atractivas de una región para atraer inversionistas y fomentar el emprendimiento.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

*P.7 ¿El acceso de conectividad a internet para su emprendimiento es bueno, no es bueno o no cuenta con conectividad?*

**Grafico 7**

*Consolidado de resultados de la pregunta 7*



El 40,8% de los encuestados manifiestan que sus emprendimientos cuentan con una buena conectividad a internet, mientras que para el 54,2% aunque cuentan con conectividad manifiestan que no es de buena calidad. Por otra parte, el 5% de los encuestados no cuentan con acceso a internet. En las condiciones actuales donde el marketing digital juega un papel importante en la creación de nuevos negocios, esta es una condición en la cual desde la institucionalidad hay que trabajar para mejorar la oferta actual de acceso a internet.

Para la consolidación de los emprendimientos es importante que el ecosistema les brinde unas condiciones óptimas que permita su escalabilidad y crecimiento, esto se complementa de programas y proyectos gubernamentales como el mejoramiento de vías secundarias y terciarias que permita el transporte de productos en especial en aquellas zonas rurales, así mismo, el acceso a los servicios públicos y la conectividad a internet, está última importante para explorar y llegar a nuevos mercados.

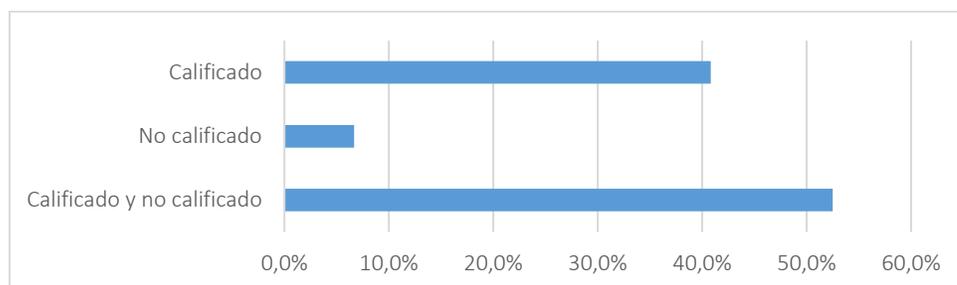
## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

El “Dominio Capital Humano”, hace referencia a la forma como se genera capacidades requeridas y al talento humano de los emprendimientos, para este dominio se formula la pregunta octava donde se obtuvieron los siguientes resultados:

*P8. ¿El recurso humano con el que cuenta dentro de su emprendimiento es calificado, no calificado o mixto?*

### Grafico 8

*Consolidado de resultados de la pregunta 8*



El 52,5% de los encuestados manifiesta tener vinculado dentro de sus emprendimientos a personal Calificado y no Calificado, mientras el 40,8% cuenta con personal Calificado y el 6,75 restante cuentan con personal No Calificado. Los emprendimientos de alto impacto se caracterizan por vincular personal con formación técnica, tecnológica y profesional; en tal sentido, es importante desde la perspectiva universitaria un mayor fomento de emprendimientos asociados a la aplicación del conocimiento en donde la investigación, la innovación y el emprendimiento inusual y de alto impacto van de la mano.

El capital humano emprendedor es un componente clave para el dinamismo de un ecosistema de emprendimiento e innovación, haciendo referencia a la existencia de personas que cuentan con vocaciones y motivaciones específicas para emprender. Este capital humano es el producto de la conjunción de factores, tales como; **condiciones sociales**, el cual hace referencia en el entorno familiar en el cual se desarrolla la persona, el cual puede fomentar o desanimar una

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

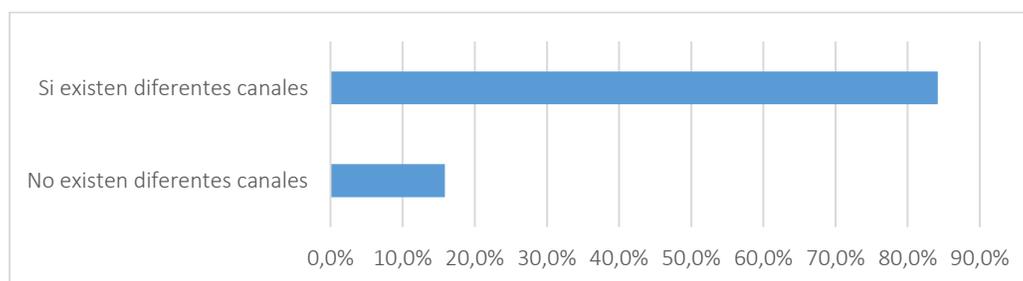
formación en valores y actitudes, que terminan siendo fundamentales para el desarrollo de motivaciones para emprender. Por otra parte, un factor importante es el **sistema educativo**, en el cual el acceso a la educación y la calidad de la misma, inciden en el desarrollo de competencias que le permita a los emprendedores entre otras cosas evaluar riesgos de emprender y proyectar un modelo de negocio sostenible e innovador (Prodem, 2019, pág 14).

Por último, El “Dominio Mercados”, el cual relaciona los mecanismos con los cuales los emprendedores y empresarios pueden llegar a más clientes y nuevos mercados, se formulan las preguntas novena y décima, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

*P9. Existen diferentes canales (medios para vender) disponibles para la comercialización de sus productos (bienes o servicios)*

### **Grafico 9**

*Consolidado de resultados de la pregunta 9*



El 84,2% de los encuestados cuentan con diferentes canales disponibles para la comercialización de sus productos, mientras que para el 15,8% manifiestan que solo cuentan con un canal de comercialización, siendo este la venta directa en una instalación física.

En la práctica, los emprendimientos siguen implementando los canales tradicionales para la comercialización de bienes y servicios, solo muy pocos apropian las tecnologías de la información y comunicaciones como canal de venta. Esto lo refleja el índice de competitividad donde el Departamento del Huila se encuentra rezagado frente a otros en los pilares Tamaño de

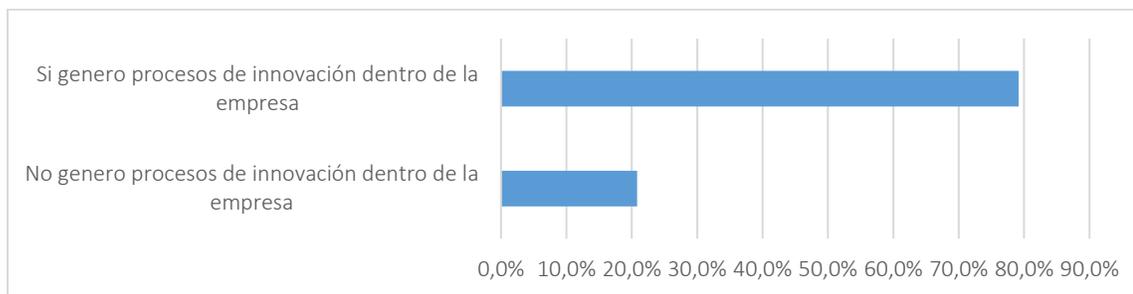
## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Mercado, Adopción de TIC y Sostificación y Diversificación (puestos 19,18 y 18). Se reflejan grandes retos en el desarrollo de emprendimientos digitales y la diversificación de mercados para exportación y de productos y servicios.

*P10. Desarrolla procesos de innovación para la generación de nuevos modelos de negocios, mejora de procesos, nuevos productos y/o canales de comercialización*

### Grafico 10

*Consolidado de resultados de la pregunta 10*



El 79,2% de los encuestados considera que genera procesos de innovación, mientras que el 20% no genera procesos de innovación. Aunque la mayoría de los encuestados manifiestan el desarrollo de innovación, se identifica que los emprendedores y en especial los empresarios no conocen a profundidad el concepto de innovación ni los tipos de innovación como una acción que conlleve a la creación de valor para sus emprendimientos, esto se refleja la poca inversión en actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación empresarial, y aún menos, la articulación con la academia o centros de investigación e innovación. Mientras los encuestados manifiestan que realizan innovaciones (79,2%), esta apreciación contrasta con los resultados del Índice Departamental de Competitividad específicamente en el pilar Innovación y Dinámica Empresarial, donde el Departamento paso del puesto 16 en el año 2019 al puesto 17 para el año 2020.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Este es uno de los temas a priorizar en procesos de formación y actualización, pues hoy las empresas necesitan ser ambidiestras; es decir, trabajar en lo que saben hacer (explotar) y simultáneamente en innovar (explorar) nuevas líneas de productos y servicios.

### ***Focus Group***

Como segundo instrumento para el diagnóstico del ecosistema de emprendimiento e innovación se desarrollaron dos Focus Group teniendo como participantes los actores fundamentales del ecosistema de emprendimiento e innovación.

El primer Focus Group contó con la participación de representantes de instituciones o agremiaciones tanto públicas como privadas que dinamizan las actividades de emprendimiento e innovación en el Departamento y un empresario como actor principal del ecosistema. En la tabla 7 se relacionan los participantes en el Focus Group como fuente primaria de información.

**Tabla 7**

*Participantes Focus Group del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación*

Nombre	Cargo	Institución/Empresa/ Organización
Juan Sebastián Gutiérrez Botero	Director de Productividad y Competitividad	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Oscar Eduardo Trujillo Cuenca	Director de Productividad y Competitividad	Gobernación del Huila
Lina Marcela Carrera	Directora Competitividad Innovación y Emprendimiento	Cámara de Comercio del Huila
German Dario Rodríguez Parra	Gerente	Instituto Financiero del Huila – INFIHUILA
Carlos Harvey Salamanca Falla	Director Centro de Emprendimiento e Innovación	Universidad Surcolombiana – USCO
Julián Berrío	Emprendedor -Co fundador y Gerente	SUNNY APP

Nota: Elaboración propia 2022.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Al igual que la encuesta, el Focus Group como técnica de investigación cualitativa abordó los dominios establecidos para los ecosistemas de emprendimiento e innovación, formulando preguntas que dieron paso a una interacción de los participantes dando respuestas a las mismas de forma dinámica.



### **Dominio Política**

Pregunta: *¿Cómo desde su institución se impulsa la eliminación de barreras (políticas públicas, nuevos mercados, etc.) para el desarrollo de actividades de emprendimiento e innovación?*

Desde el gobierno departamental se ha liderado el desarrollo de actividades de emprendimiento e innovación mediante el establecimiento de políticas públicas con la adopción de leyes como la “Ley 1014 de 2006 - Ley de Fomento a la Cultura Emprendedora”.

A partir de esta Ley, en el año 2007 la Incubadora de Empresas de Innovación y Base Tecnológica del Huila - INCUBAR, institución del orden público, elaboró el “Plan Estratégico de Emprendimiento del Departamento del Huila 2008 – 2012”, como primer instrumento para

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

la dinamización del ecosistema, en pro de minimizar las barreras estructurales e institucionales mediante el establecimiento de la Red de Emprendimiento Regional, un modelo para el fomento de la cultura emprendedora y un plan de acción con programas y proyectos.

Con la implementación de la Ley 2069 de 2020, por medio de la cual se modifica la Ley 1014 de 2006, se establece desde el orden nacional un marco normativo que propicia el desarrollo de actividades de emprendimiento e innovación. El actual gobierno departamental “Huila Crece “2020-2023”, apropiando esta normatividad establece como política pública de emprendimiento, empresarismo e innovación la Ordenanza 005 de 2021, teniendo como fin la creación y sostenibilidad empresarial, la promoción del empleo y la reactivación económica y como fuente de financiación para su implementación; crea el “Fondo para el Emprendimiento e Innovación para el desarrollo de programas y proyectos contemplados en el marco de dicha política pública.

Por su parte, la Cámara de Comercio del Huila institución que agremia a comerciantes y empresarios de la región, en cumplimiento de su función misional se integra a diferentes actores del ecosistema de emprendimiento e innovación en especial con la Gobernación del Huila, para la eliminación de barreras fundamentales como son; Políticas Públicas, Cultura, Demanda, Institucionalidad y Fuentes de Financiación, en pro del desarrollo de actividades de emprendimiento e innovación, que contribuya al mejoramiento de la competitividad regional y por ende los resultados del Índice Departamental de Competitividad.

La Universidad Surcolombiana, institución de educación superior ha estado presente en la estructuración de estrategias y políticas públicas departamentales desde sus funciones sustantivas de investigación y extensión. Su aporte en la construcción del Programa Estratégico de Emprendimiento 2008-2012 con el trabajo investigativo “Emprendimiento. Una estrategia de

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

desarrollo institucional”, y su aporte en el diseño y elaboración de la Ordenanza 005 de 2020 a partir del documento técnico “Lineamientos para la creación de la política pública de emprendimiento, empresarismo e innovación del Departamento del Huila”, ha permitido que las estrategias y políticas públicas implementadas sean las pertinentes a las necesidades y situación de la región.

### **Dominio Finanzas**

*Pregunta: ¿Qué acciones se han implementado para ofrecer a emprendedores y empresarios facilidades de acceso a créditos y porque en no existen fondos de capital de riesgo en la región?*

Una de las estrategias del actual gobierno nacional ha sido el emprendimiento, entendiendo que han existido algunas barreras tradicionales que impiden su dinámica y el fortalecimiento del tejido empresarial del país. Una de ellas es lo referente al acceso al crédito para la creación de empresas nuevas o para la sostenibilidad y/o fortalecimiento empresarial.

El sistema financiero del país necesita unas mejores acciones que permitan una flexibilidad al acceso a crédito, donde ha existido barreras del orden legal que se han ido revirtiendo con políticas públicas como la Ley 2157 de 2021 “Ley borrón y cuenta”, que permite la eliminación de reportes financieros negativos en el cumplimiento de algunas disposiciones, facilitando el acceso a créditos tanto a personas naturales como empresarios.

Así mismo, el gobierno nacional como apoyo al sector productivo y a los emprendedores en cuanto a financiación, ha implementado programas por medio del Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia- BANCOLDEX, donde en los últimos años ha modificado su estrategia de accesibilidad; esto toda vez que BANCOLDEX financiaba por medio de la banca tradicional, los cuales para la colocación del crédito analizan el riesgo y si la solicitud es

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

considerada como riesgo alto no prestan el dinero, y comúnmente los emprendimientos son considerados de alto riesgo. Como una nueva estrategia para facilitar el acceso a programas del gobierno, BANCOLDEX ha realizado alianzas con microfinancieras y cooperativas de ahorro quienes tienen una mayor flexibilidad para acceder a créditos.

Por su parte, el tejido empresarial del Departamento del Huila cerca del 90% son micro empresas presentando una alta tasa de informalidad, por lo que el acceso a créditos y programas del orden nacional como departamental es más difícil. Desde el gobierno departamental mediante el Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila – INFIHUILA, ha instrumentado acciones desde ámbito financiero, amparado en las políticas públicas implementadas que le han permitido posicionarse entre los 10 primeros Departamentos colocadores de microcréditos para micro empresas y el sector informal según lo expresado por el Gerente de INFIHUILA el señor German Darío Rodríguez Parra.

Una de las estrategias que el Departamento ha venido desarrollando es el de fortalecer la alianza con el sector solidario específicamente con la Asociación de Cooperativas y Empresas Solidarias del Huila – ASOCOOPH, con la cual mediante el establecimiento de un convenio interinstitucional se ha podido financiar tanto a micro empresas como el sector informal con cerca de \$4.000 mil millones de pesos.

Así mismo, como política pública el gobierno departamental mediante el establecimiento de la Ordenanza 002 de 2020 “Economía Naranja”, crea el “Fondo para la financiación de la ideación, creación, aceleración y desarrollo de industrias creativas del Departamento del Huila”, para la financiación mediante líneas de crédito blandas para nuevos emprendimientos y el fortalecimiento empresarial de aquellos modelos de negocios que se encuentren enmarcados en las industrias creativas.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

### **Dominio Cultura**

Pregunta: *¿Considera que el Departamento cuenta con una cultura que favorece el emprendimiento y la innovación?*

Otra de las barreras para el desarrollo de actividades de emprendimiento e innovación el Departamento del Huila es lo referente a la cultura emprendedora, yendo de la mano con la formación de los emprendedores y empresarios de la región.

El Departamento del Huila cuenta con un porcentaje de informalidad del 66,7%, para el año 2020 donde se identificó un total de 36.569 empresarios potenciales. Mucho de estos emprendimientos informales se debe a la creencia que la acción de formalizar su emprendimiento conlleva el asumir unos costos tributarios elevados junto a el cumplimiento de unas condiciones mínimas laborales con sus colaboradores.

Adicionalmente, los emprendedores y empresarios de la región cuentan con una mirada cortoplacista sin valorar e identificar los riesgos y fracasos que pueda conllevar la acción de emprender una actividad productiva. Esto se puede observar en el porcentaje de mortalidad empresarial del 71,6 % pasados cinco años de inicio de su actividad formal.

Hay que trabajar en el Departamento en el fomento de una cultura emprendedora desde los niños y jóvenes mediante las instituciones de educación que permita la identificación de oportunidades de emprendimientos a partir de las necesidades de las comunidades y el sector empresarial, así como la construcción colectiva y articulación de entre empresarios para la creación de redes de emprendedores, empresarios y freelances que apoyen y fortalezcan el tejido empresarial.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

### **Dominio Capital Humano**

*Pregunta: ¿Cómo impacta al ecosistema un talento humano fortalecido y cuáles son las competencias que se deben fortalecer?*

El capital humano para el desarrollo de una región y un emprendimiento es fundamental, lo es todo. Son las personas quienes finalmente dan soluciones a los retos y las dificultades que van teniendo tanto los emprendimientos, las empresas como el gobierno.

Cuando se cuenta con un talento humano fortalecido en las competencias requeridas para emprender, teniendo claridad el por qué se emprende y cuál es su modelo de negocio, permite contar con emprendimientos sostenibles en el tiempo, impactando en el crecimiento de la productividad de una empresa y el territorio, pasando de emprendimientos de supervivencia a emprendimientos de alto impacto.

El Departamento en pro de fortalecer el talento humano desde la edad temprana a establecido dentro de la Ordenanza 005 de 2021, como política pública, un pilar para la formación del capital humano para el emprendimiento, el empresarismo y la innovación, que permita el generar esas competencias desde niños para la identificación de oportunidades de emprendimiento, como el establecimiento de emprendimientos pertinentes y sostenibles en el tiempo.

Así mismo, las instituciones de educación deberán formar a las personas con lo que demanda el mercado nacional e internacional, con la capacidad de analizar y entender la realidad y el entorno, brindando las herramientas para la toma de decisiones.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

### **Dominio Soporte**

Pregunta: *¿Cómo ha sido la articulación entre el Gobierno, empresa y academia para el desarrollo de actividades de emprendimiento e innovación?*

En el Departamento del Huila en los últimos años se han desarrollado acciones entre los actores del ecosistema de emprendimiento e innovación que ha permitido el desarrollo de actividades para al fortalecimiento del ecosistema.

El liderazgo desarrollado desde el gobierno departamental con la implementación de políticas, programas y proyectos para el fomento y desarrollo de actividades de emprendimiento e innovación ha brindado un espacio para una integralidad entre los actores del ecosistema, pero que se evidencia que aunque la región cuente con un soporte (infraestructura, soporte profesional, instituciones gubernamentales), hay un reto de mejorar la articulación entre los actores para el desarrollo de actividades y acciones bajo un proceso circular (basado en la economía circular) que dinamice el ecosistema.

En el estudio denominado “Construcción de un esquema organizacional: Red regional de emprendimiento”, se investiga sobre el estado de arte del emprendimiento en el Huila para el año 2009, identificando lo siguiente:

#### **Tabla 8**

*Resultados de la investigación sobre emprendimiento en el Huila*

ESTUDIO	RESULTADO
Estado de arte del emprendimiento en el Huila	Existen suficientes entidades de capacitación, apoyo y acompañamiento, con y sin ánimo de lucro en los Municipios de Neiva, Garzón, Pitalito y La Plata que fomentan y gestionan programas, proyectos y actividades de emprendimiento y empresarismo, pero existe desconocimiento y desarticulación de ellas, para fomentar el espíritu emprendedor.

---

Bajos niveles de formación en emprendimiento en las instituciones educativas municipales y departamentales que conduce a la poca cultura emprendedora. Así como bajos niveles de creación de nuevas empresas en el último cuatrienio.

---

Escasa memoria institucional de las actividades desarrolladas durante el periodo estudiado y desactualización de la información institucional para apoyar el emprendimiento.

---

Baja producción intelectual en emprendimiento a nivel regional y escasa formación de docentes en temáticas de emprendimiento y empresario.

---

Duplicidad de actividades de emprendimiento (ferias, muestras, concursos, seminarios, otros).

---

Reducida presentación de proyectos e iniciativas empresariales por parte de los jóvenes a las entidades que promueven el fomento de la cultura empresarial.

---

Escasas unidades de emprendimiento en las instituciones educativas que apoyen y acompañen a los emprendedores en sus iniciativas.

---

Altos niveles de desconocimiento y dispersión de las políticas y programas de emprendimiento a nivel municipal y departamental.

---

Bajos niveles de financiación a nivel municipal y regional para programas y proyectos empresariales.

---

Nota: Elaboración propia 2022. A partir del trabajo desarrollado por Perdomo (2009), “Construcción de un esquema organizacional: Red regional de emprendimiento”.

Estos resultados de la investigación desarrollada aún persisten en gran parte por la desarticulación que existe en la red de emprendimiento regional, la cual, por se pretende fortalecer por medio de la Ordenanza 005 de 2021 como política pública del Departamento.

### **Dominio Mercado**

La economía de la región se caracteriza porque hace cerca de 30 años se produce y se exporta lo mismo, resaltando la necesidad de dar valor agregado a la producción regional que nos permita la diversificación de la producción y de nuevos mercados, que contribuya al mejoramiento en la participación del Departamento en el PIB nacional.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Desde el Gobierno Nacional, mediante la agencia de emprendimiento e innovación denominada INNPULSA, hace presencia en el territorio con programas para la eliminación de barreras del mercado para la innovación. Uno de los programas con los que se cuenta en el Departamento es el de Fábricas de Productividad, orientado a promover la transferencia de conocimiento y tecnología para la resolución de problemas específicos de la industria mejorando en promedio el 30% de la productividad en las empresas beneficiarias del programa.

Así mismo, como una nueva estrategia para el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento y en especial lo referente a mercados, el gobierno departamental en alianza con INNPULSA, abrirá una oficina de CEmprende, con la cual se establecerán rutas de acompañamiento para emprendedores y empresarios en todas las etapas del ciclo de emprendimiento, en la diversificación y sofisticación de productos acordes a la región y demandas del mercado.

Un segundo Focus Group se desarrolló con 12 participantes contando con emprendedores y empresarios, los cuales se dividieron en dos momentos para un mayor dinamismo. Durante el Focus Group se abordaron 4 preguntas relacionadas con el ecosistema de emprendimiento y las oportunidades que les brinda el ecosistema para el desarrollo de su actividad, dando paso a una conversación entre los participantes, los cuales manifestaron sus puntos de vista a partir del desarrollo de la actividad emprendedora.

En la tabla 9, se caracterizan los emprendedores participantes en el segundo Focus Group realizado.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

**Tabla 9***Caracterización de participantes*

Ítem	Número Total
Nivel de Formación	
Bachiller	1
Técnico y/o Tecnólogo	1
Pregrado	6
Posgrado	4
Experiencia como emprendedor	
Si	12
No	0
Registro Mercantil	
Si	8
No	4

Nota: Elaboración propia 2022.

El total de los participantes cuentan con experiencia como emprendedores donde el 66,7% de los participantes cuentan con emprendimientos legalmente constituidos, mientras que el 33,3% restante no han realizado la formalización de su actividad emprendedora. A continuación, se presenta el consolidado de las opiniones aportadas por los participantes.

*PI: ¿Cree usted que el departamento ofrece apoyo (técnico, locativo, institucional y/o financiero), para el desarrollo de actividades de emprendimiento e innovación?*

Aunque el actual Gobierno Departamental se ha interesado en dinamizar el emprendimiento en la región, la realidad es que las acciones son insuficientes y las que se realizan son de poco impacto, resultando que el Departamento en cabeza de su Gobierno no ofrece un apoyo a emprendedores y empresarios para el desarrollo de la actividad empresarial.

En muchas ocasiones es difícil el poder tener un acercamiento con las Secretarías de Gobierno con el propósito de contar con un apoyo que en la mayoría de los casos no es financiero, lo que consideran que es la principal necesidad de los emprendedores. Muchas veces

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

como emprendedores se busca el acercamiento para el asesoramiento o acompañamiento con el desarrollo de prototipos o en áreas estratégicas de la empresa.

Sumado a esto, se observa una desarticulación entre las Universidades las cuales no están apoyando a los emprendedores a diferencia de otros departamentos que le aportan a su crecimiento o puesta en marcha, así mismo, entidades como la Cámara de Comercio del Huila centra sus programas o proyectos a la misma población sin tener un alcance a microempresarios que son la mayoría en el departamento.

Por otra parte, en el departamento hace falta un talento humano especializado en temas relacionados con metodologías de emprendimiento e innovación, que apoyen la creación de modelos de negocios disruptivos a partir de las tendencias globales.

*P2: ¿Cuál es la mayor dificultad a la que se ha enfrenta los emprendedores al momento de poner en marcha sus emprendimientos*

En la actualidad hay dos grandes dificultades que enfrentan los emprendedores al momento de poner en marcha su emprendimiento de manera formal; siendo una de ellas los altos costos y tramites de formalización, cada día el costo de formalización ante Cámara de Comercio aumenta sin tener en cuenta la realidad de los empresarios y la dinámica económica de la región. Sumado a que al formalizar los emprendimientos no se siente un apoyo por parte de la Cámara de Comercio del Huila, por el contrario, la formalización o renovación de la matricula mercantil se percibe como un gasto innecesario que como emprendedores se debe asumir.

Por otra parte, la falta de capital de trabajo dificulta la puesta en marcha de los emprendedores y es que la mayoría de emprendedores a pesar de contar con un modelo de negocio innovador, necesita un capital inicial para invertir en maquinaria, talento humano, software, marketing, inversión que debe ser apalancada por el propio emprendedor el cual no

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

cuenta con los recursos suficiente, dando como resultados emprendimientos poco innovadores sin el total de inversión o como en la mayoría de los casos desistiendo en poner en marcha el emprendimiento. A esto hay que sumarle que como emprendedores no se siente una institucionalidad fuerte que apoye procesos de innovación, asesoramiento de modelos de negocio, por lo cual es importante que se establezcan acciones pertinentes y complementaria en el departamento.

El pensar por parte de los emprendedores en acceder a créditos de entidades financieras bajo línea de apoyo a emprendimiento es encontrarse con diferentes barreas de acceso, donde las entidades no son flexibles con emprendedores sin experiencia, exigiendo requisitos incumplibles y en muchas ocasiones ofreciendo tasa de interés muy elevadas, por lo cual, los emprendedores deben recurrir a utilizar sus pocos ahorros, buscar prestamos de amigos y/o familiares o recurrir a los prestamistas de modalidad paga diario (gota a gota).

*P3: ¿Considera que tanto las instituciones educativas como las universidades forman y/o capacitan a las personas para la creatividad, el emprendimiento y la innovación?*

En definitiva, las universidades y las instituciones educativas no forman personas con una visión de emprendedora, ni desarrollan desde la edad temprana la creatividad y la innovación en niños y jóvenes en pro del desarrollo de la actividad.

Las universidades se enfocan en dar unas asignaturas referentes a emprendimiento pero que no generan un mayor impacto en la formación de la persona, por lo cual, los jóvenes terminan formándose para salir a desarrollar una vida profesional bajo contratación, pero no tienen la visión de ser generadores de empleo a partir de la creación de empresas innovadoras.

Por otra parte, es importante que desde las universidades se fomente la inmersión en las Tecnologías de la Información, ya que estamos en un mundo que día tras día se generan

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

desarrollos tecnológicos que aportan y facilitan la actividad emprendedora, así mismo, generar competencias para que los jóvenes sean capaces de hacer vigilancia tecnológica, entender las necesidades cambiantes y reconocer las oportunidades que ofrece el entorno.

*P4: ¿Considera que es fundamental el desarrollo de procesos de innovación e creatividad para la consolidación de los emprendimientos?*

El emprendimiento y la innovación van de la mano, ya que es necesario para poder crear un emprendimiento competitivo, de rápido crecimiento, el desarrollo de modelos de negocios innovadores, disruptivos, que tengan en su esencia las tecnologías de la información que les permita acercarse a nuevos mercados.

Ante un entorno que no ofrece apoyo ni genera capacidades en los emprendedores, es difícil desarrollar innovación y generar emprendimiento novedoso. Como emprendedores no se encuentra un apoyo para el desarrollo de prototipos, ni el asesoramiento para la generación de nuevos modelos de negocios que trascienda de lo tradicional, partiendo que desde los centros educativos no se fomenta el pensamiento disruptivo, el pensar diferente y así poder generar un valor agregado a un bien o servicio ofrecido.

Aunque instituciones como la Cámara de Comercio del Huila ofrece programas para acelerar emprendimientos estos se enfocan en su mayoría en grandes empresas, o con una trayectoria reconocida en el mercado dejando aún lado los MYPIMES.

### ***Panorama del Ecosistema Departamental***

El Departamento del Huila cuenta con un ecosistema de emprendimiento e innovación el cual se encuentra en proceso de consolidación. Este se ha visto favorecido por la llegada de gobernantes tanto a nivel nacional como departamental que han apostado e impulsado al desarrollo de actividades de emprendimiento e innovación como motores fundamentales para el

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

crecimiento económico. Así mismo, los diferentes actores del ecosistema han tomado conciencia en los últimos años de la importancia de trabajar de forma articulada y en red para el desarrollo de acciones pertinentes a las necesidades de la región.

Instituciones como la Gobernación del Huila, la Cámara de Comercio del Huila y la Red de Emprendimiento e Innovación han liderado las acciones para el fomento de la cultura emprendedora, el fortalecimiento de emprendimientos y el desarrollo de actividades de innovación que han permitido que, al mes de febrero de 2022 el Departamento cuente con 14 patentes concebidas por la Superintendencia de Industria y Comercio.

Aunque se ha avanzado en la construcción de un ecosistema sólido, hay grandes retos que deben ser abordados y que reflejan los emprendedores y empresarios como son el acceso a créditos, fuentes de financiación, apropiación de las tecnologías de información y comunicaciones. Así mismo, retos que identifican expertos como son el fomento de una cultura emprendedora iniciando por los niños en sus procesos de formación, incentivando la creatividad, la generación de valor agregado a la producción de bienes y servicios, así como el trascender los mercados tradicionales.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

**Figura 4**

*Panorama del ecosistema de emprendimiento e innovación*



Nota: Elaboración propia, (2022).

**Estrategias nacionales en el marco del emprendimiento e innovación**

El fomento de una cultura emprendedora y el desarrollo de un ecosistema de emprendimiento e innovación constituyen uno de los principales factores para el crecimiento de las economías mundiales. Según Shumpeter (1934), citado por Mayer (2019), “la actividad emprendedora constituye un elemento fundamental de los procesos de desarrollo económico de las naciones, actuando como detonador del fenómeno permanente de destrucción creativa”. Con la generación de nuevos emprendimientos se dinamiza la creación de nuevos productos y servicios, la transformación y mejoramiento de existentes a partir de procesos de innovación que generan un valor agregado tanto a la industria como la sociedad.

Uno de los claros ejemplos de cómo mediante el emprendimiento desarrolla la economía de un país es Israel, que en los últimos años ha consolidado un ecosistema desde el cual se dinamiza y fomenta las actividades de emprendimiento e innovación y la creación de startup de rápido crecimiento. Para ello países como Israel, EEUU, Suecia, Chile han establecido políticas públicas de fomento, así como desarrollado diferentes estrategias que ha favorecido el desarrollo de actividades de emprendimiento e innovación.

En Colombia en los últimos años se ha reconocido la importancia de los emprendimientos para la economía nacional, por lo cual se han desarrollado estrategias, programas y proyectos soportados en políticas públicas que fomentan la cultura del emprendimiento. En la tabla 10, se compilan cronológicamente las políticas y estrategias implementadas en el país.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

**Tabla 10***Marco normativo para el emprendimiento y la innovación en el país*

ITEM	MARCO NORMATIVO		
	Constitución Política de 1991	Ley 590 de 2000	Ley 789 de 2002
Descripción / Objetivo	La Constitución Política (CP) en cumplimiento con el fin del Estado de promover la prosperidad en los ciudadanos, establece en su Artículo 333 las primeras bases del emprendimiento, donde la actividad económica se orienta al bienestar de la sociedad.	Tiene por objeto el promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, estimular mercados altamente competitivos, inducir mejores condiciones institucionales, promover la formación, ejecución y evaluación de políticas públicas.	Ley por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social. El Art. 40, dispone la creación del Fondo Emprender como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, con el objeto de financiar iniciativas empresariales.
Líneas Temáticas o Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La actividad económica y la iniciativa privada son libres dentro de los límites del bien común.</li> <li>-La empresa como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.</li> <li>-El estado impedirá por mandato la libertad económica el abuso del mercado.</li> <li>-La Ley determinara el alcance de Libertad económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acceso a mercados de bienes y servicios a las MYPIMES.</li> <li>-Desarrollo tecnológico y del talento Humano</li> <li>- Creación del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas-FOMIPYME.</li> <li>- Creación el Fondo de Inversiones de capital de riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales</li> <li>-Promoción para la creación de empresas, mediante el establecimiento de régimen especial sobre impuestos tasas y contribuciones que estimule la creación y subsistencia de MIPYMES, adicional, se establecen unas reducciones en cuanto al pago de parafiscales de las</li> <li>-El Instituto de Fomento Industria y el Fondo Nacional de Garantías establecen durante el primer trimestre de cada año montos y condiciones especiales de líneas de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyar con recursos financieros la creación de empresas.</li> <li>- Emprendimientos que provengan de aprendices SENA, técnicos, tecnólogos o profesionales de instituciones de educación superior reconocidas por el Estado.</li> <li>-El Decreto 934 de 2003 reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender, estableciendo las disposiciones, administración, funcionamiento y recursos de dicho fondo.</li> </ul>

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

ITEM	MARCO NORMATIVO		
	Ley 905 de 2004	Ley 1014 de 2006	Ley 1286 de 2009
Descripción / Objetivo	Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana	Ley de fomento de la cultura emprendedora, la cual junto con las Leyes 590 de 2000, 905 de 2004, plantean la necesidad de promover, incentivar e inducir la capacidad emprendedora del país. Esta ley se reglamentó por medio del Decreto 1192 de 2009	Ley por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, teniendo como objetivo el fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y a COLCIENCIA para el logro de un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación
Líneas Temáticas o Enfoque	<p>-Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.</p> <p>-Se establece mediante el Art. 2 una nueva caracterización de micro, pequeña y mediana empresa según dos parámetros (planta de personal y Activos totales en UVT)</p> <p>-Creación del Sistema Nacional de MYPIMES, conformado por los consejos superiores de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y consejos regionales.</p>	<p>-Promover el espíritu emprendedor en todos los centros educativos del país (Cátedras, modalidades de grado)</p> <p>-Disponer un marco normativo que sienta las bases de políticas públicas del Estado que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas.</p> <p>-Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura emprendedora.</p> <p>-Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento.</p> <p>-Crear un vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo nacional mediante formación en competencias a través de la cátedra de emprendimiento.</p> <p>-Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas.</p> <p>-Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas.</p> <p>-Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva.</p> <p>-Fortalecer los procesos empresariales</p> <p>-Buscar a través de redes para el emprendimiento el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas, por lo cual se crea la Red Nacional de Emprendimiento, y se estipula la creación de las Redes Regionales de Emprendimiento.</p>	<p>-Propiciar la generación de valor agregado a los productos y servicios de la economía del país e incentivar el desarrollo productivo y una nueva industria.</p> <p>-Fortalecer una cultura basada en la generación, la apropiación y la divulgación del conocimiento y la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y el aprendizaje permanentes.</p> <p>-Definir las bases para la formulación de un Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.</p> <p>-Incorporar la ciencia, la tecnología y la innovación, como ejes transversales de la política económica y social del país.</p> <p>-Fortalecer la incidencia del SNCTI en el entorno social y económico, regional e internacional, para desarrollar los sectores productivo, económico, social y ambiental</p> <p>-Orientar el fomento de actividades científicas, tecnológicas y de innovación hacia el mejoramiento de la competitividad</p>

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

ITEM	MARCO NORMATIVO		
	Ley 1429 de 2010	Ley 1450 de 2011	Ley 1780 de 2016
Descripción / Objetivo	Ley de formalización y generación de empleo, por medio de la cual se genera incentivos de tipo fiscal, parafiscal y de costos por los derechos de matrícula mercantil y renovación para las pequeñas empresas.	Por la cual se expide el plan de desarrollo 2010 - 2014, se modifica Ley 590 de 2000 (Art 17) y se dictan otras regulaciones referente al emprendimiento.	La Ley busca impulsar la generación de empleo para los jóvenes entre 18 y 28 años y promover la creación de pequeñas empresas jóvenes.
Líneas Temáticas o Enfoque	<p>La ley define como pequeña empresa aquellas con una planta de personal no mayo a 50 empleados y que los activos totales no superen los 5.000 SMMLV.</p> <p>Beneficios por la formalización de pequeñas empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Progresividad en el pago del impuesto sobre la renta.</li> <li>- Progresividad en el pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina</li> <li>- Progresividad en la matricula mercantil y su renovación. (Derechos de matrícula y renovación del comerciante persona natural o jurídica, no incluye los establecimientos de comercio, agencias y sucursales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las Comisiones Regionales de Competitividad coordinarán y articularán al interior de cada Departamento la implementación de las políticas de desarrollo productivo, de competitividad y productividad, de fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, y de fomento de la cultura para el emprendimiento.</li> <li>-Se crea el Consejo Nacional de Beneficios Tributarios en Ciencia, Tecnología e Innovación.</li> <li>-Se establece el beneficio de deducción de renta por inversiones en investigación y desarrollo tecnológico.</li> <li>-Creación del Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.</li> </ul>	<p>Beneficios por creación de pequeñas empresas y vinculación de jóvenes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Exención del pago en la matrícula mercantil y su renovación para el primer año. Importante: Si en el momento de la renovación no es presentada la documentación exigida para la conservación de los beneficios, se exigirá el pago del valor de la renovación de la matrícula mercantil, bajo el entendido que no se acreditaron las condiciones para la conservación del beneficio.</li> <li>-No aporte a cajas de compensación familiar, beneficios en los aportes a las cajas de compensación familiar para los empleadores que vinculen laboralmente jóvenes entre los 18 y 28 años, bajo las condiciones que serán establecidas por el Gobierno Nacional.</li> </ul>

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

ITEM	MARCO NORMATIVO		
	Ley 1834 de 2017	Ley 2069 de 2020	CONPES No. 4011
Descripción / Objetivo	Ley Naranja, por la cual se fomenta la economía creativa, teniendo por objeto el desarrollar, incentivar y proteger las industrias creativas en el país.	Ley por medio de la cual se busca impulsar el emprendimiento en el país, teniendo como objeto establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad.	Política Nacional de Emprendimiento cuyo propósito es el de generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos en el país.
Líneas Temáticas o Enfoque	<p>-Se crea el Consejo Nacional de Encomia Naranja.</p> <p>- Se estipula que el Estado deberá generar incentivos que promuevan el desarrollo y crecimiento de las industrias creativas y culturales.</p> <p>- Creación de líneas de crédito y cooperación técnica a través de la Financiera del Desarrollo Territorial – Findeter, para el impulso a la construcción de infraestructura cultural y creativa en los entes territoriales.</p> <p>-Promoción a través de los centros educativos la formación para el progreso cultural y creativo.</p> <p>-A través del Banco de Desarrollo y Comercio Exterior – Bancoldex, el gobierno promoverá la adecuada financiación que permita el desarrollo de la Economía Creativa.</p> <p>-Creación del sello “Creado en Colombia”, cuyo fin será la divulgación de los bienes y servicios creativos originados en el país.</p>	<p>-Sistema de información para actividades económicas informales.</p> <p>-Fortalecimiento de la capacidad y visión exportadora de los emprendimientos.</p> <p>-Promoción del acceso de las MYPIMES al mercado de compras públicas</p> <p>- Inversiones en ciencia, tecnología e innovación.</p> <p>-Actividad de financiación colaborativa.</p> <p>-Unificación de fuentes de emprendimiento y desarrollo empresarial.</p> <p>-Promoción del emprendimiento en beneficiarios ICETEX.</p> <p>-Educación y emprendimiento</p> <p>-Reducción de cargas y trámites para los emprendedores.</p> <p>-Incentivo del crecimiento con la llegada de más actores ecosistema de inversión y financiación.</p> <p>-Fortalecimiento a INNPULSA Colombia como entidad líder en la identificación, acompañamiento y promoción del ecosistema emprendedor.</p>	<p>La política plantea cinco objetivos específicos desde los cuales establece un plan de acción:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer el desarrollo de habilidades y fomentar una cultura emprendedora-</li> <li>2. Mejorar el acceso y la sofisticación de mecanismos de financiamiento.</li> <li>3. Fortalecer las redes y las estrategias de comercialización.</li> <li>4. Facilitar el desarrollo tecnológico y la innovación en los emprendimientos.</li> <li>5. Fortalecer la arquitectura institucional para lograr una oferta pública articulada, eficiente, oportuna.</li> </ol>

Nota: Elaboración propia 2022.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

A partir de establecimiento de un marco normativo y regulatorio para el fomento del emprendimiento, la innovación y el desarrollo de la actividad empresarial, se han establecido diferentes programas y proyectos que dinamizan el ecosistema de emprendimiento e innovación promovidos por el estado y ejecutados por instituciones principalmente del orden público y en ocasiones en alianza con el sector privado.

A continuación, se relacionan las principales instituciones y/o entidades por medio del cual se ejecutan las políticas públicas del gobierno en el marco del emprendimiento y los programas para tal fin:

### ***Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MINCIT***

El MINCIT como ministerio del gobierno de Colombia es el encargado de apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, para el mejoramiento de la competitividad, la sostenibilidad e incentivar la generación de valor agregado. Para ello MINCIT tiene como función el de coordinar y adoptar programas y proyectos gubernamentales, contando para ello diferentes instituciones y/o entidades que apoyan esta labor.

### **iNNpulsa Colombia**

Es la entidad del gobierno nacional, adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, por medio del cual se ejecutan las políticas públicas de emprendimiento en el país. Su propósito es el de apoyar a los emprendedores con la aceleración de sus emprendimientos, así como la implementación de procesos innovadores por parte del tejido empresarial.

Para ello, establece y desarrolla programas especializados con el objetivo de integrar, invertir e inspirar el ecosistema de emprendimiento e innovación en todas las regiones del país.

A continuación, se describen los programas más destacados de iNNpulsa:

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

**Tabla 11***Principales programas desarrollados por iNNpuls Colombia*

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
ALDEA	Programa que busca potenciar y acelerar el crecimiento de emprendedores de alto impacto en el país, brindándoles la oportunidad de superar las barreras más difíciles a través de cuatro retos que les permiten conectarse con expertos, aliados (mentores), asesores, inversionistas y entidades de crédito, entre otros actores clave, teniendo como punto de encuentro una plataforma digital
Acelera Región	Es el programa que busca acelerar el crecimiento de emprendimientos innovadores en etapa temprana en las regiones de Colombia. Se enfoca en emprendimientos con potencial de crecimiento rápido, rentable y sostenido.
iNNpuls Empodera	Programa que potencia emprendimientos innovadores, con equipos heterogéneos para el fortalecimiento de capacidades gerenciales de los emprendedores, a través de contenidos especializados enfocados en liderazgo, finanzas, estrategia comercial, negociación y autoconocimiento, que permitirán elevar la participación y el potencial directivo de las mujeres en las empresas y visibilizar el rol que desempeñan dentro de las mismas.
iNNpuls Núcleo E	Un programa para emprendimientos en etapa temprana constituidos por población en condición de vulnerabilidad o víctimas del conflicto por desplazamiento forzado, con una famiempresa operando.
iNNovaClúster	Programa para la cofinanciación de proyectos para el fortalecimiento de clústeres en el país.
iNNpuls tus ventas	Es un programa diseñado en alianza con el consultorio para el comercio electrónico de la Universidad EAN para dinamizar el crecimiento de las Mipyme colombianas a través de la generación y desarrollo de capacidades digitales y el fomento de nuevos procesos, productos y modelos de negocio
Centros de Transformación Digital Empresarial	Programa de iNNpuls Colombia, el Ministerio CIT y el Ministerio TIC, en alianza con las principales cámaras de comercio, gremios empresariales del país e instituciones de educación superior que tiene como objetivo acompañar a las Mipyme en su proceso de apropiación táctica de tecnologías como una estrategia de largo plazo, que les ayudará a mejorar su productividad y competitividad.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

iNNpulso Naranja	Línea de apoyo integral que reúne 8 programas para potenciar el crecimiento de emprendimientos y empresas innovadoras que hagan parte de las industrias creativas y culturales.
CEmprender	Es una iniciativa del Gobierno Nacional administrada por iNNpulsa Colombia con apoyo de la embajada de Francia el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones a través del programa APP.CO, que facilita la conexión entre la academia, la empresa privada y la innovación del país.
MILAB	Primer laboratorio de innovación pública con enfoque govtech en Colombia y Latinoamérica.
Soluciones de crédito	El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo mediante iNNpulsa cuenta con 4 líneas de crédito en apoyo con entidades financieras y fintech. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Línea iNNpulsa-Bancoldex de aceleración Empresarial para emprendimiento de todos los sectores que hayan facturado máximo durante 60 meses, hasta 200 m, periodo de gracias 6 meses, 3 años de plazo.</li> <li>2. Línea Colombia emprende e innova contra los efectos del Covid 19, para emprendimientos de todos los sectores económicos, hasta 100 millones plazo 3 años periodo de gracia 6 meses.</li> <li>3. Línea convenio iNNpulsa-Banco Agrario Dirigido a empresarios de la cadena de valor agropecuaria, hasta 70 millones 3 años de plazo y 12 meses periodo de gracia.</li> <li>4. Línea Emprendedores independientes, a través de canales digitales</li> </ol>

Nota: Elaboración propia 2022. Información recopilada de la página oficial de iNNpulsa

Colombia. <https://innpulsacolombia.com/>

### **Banco de Comercio Exterior de Colombia SA – BANCÓLDEX**

BANCÓLDEX es un establecimiento de crédito bancario, el cual opera como un banco de segundo piso y cuyo objetivo principal es el de financiar las necesidades de capital de trabajo y activos fijos de proyectos o empresas viables de todos los tamaños y todos los sectores económicos.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

La tabla 12 que se expone a continuación, recopila los programas y líneas de crédito que desarrolla BANCÓLDEX.

**Tabla 12**

*Principales programas y líneas de crédito desarrollados por BANCÓLDEX*

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
Programa Transciende	Programa creado en alianza con el Fondo Nacional de Garantías – FNG, el cual permite acceder y hacer uso inteligente de la financiación, para que el empresario pueda alcanzar el crecimiento y desarrollo empresarial. El programa apoya al fortalecimiento empresarial a partir de 3 frentes: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a créditos a la medida de necesidades.</li> <li>2. Acceso a formación financiera.</li> <li>3. Garantías automáticas que facilitan el acceso a la financiación.</li> </ol>
Programa Delta	El programa Delta otorga acompañamiento técnico especializado en la estructuración de proyectos con componentes de investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+I), que puedan apoyarse a los instrumentos de beneficios tributarios otorgados por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.
Conecta – Ruta de Desarrollo Empresarial	BANCÓLDEX con el apoyo de MINCIT, han establecido la Ruta de Desarrollo Empresarial, la cual tiene como propósito mejorar la gestión, el desempeño y la competitividad de las Mypimes a través de la transferencia de conocimiento.
Campus Virtual BANCÓLDEX	Herramienta virtual diseñada para que las empresas y sus colaboradores se actualicen y se capaciten en temas empresariales.
Asistencia Técnica	BANCÓLDEX promueve el fortalecimiento de las empresas colombianas a través de intervenciones estratégicas y la transferencia de conocimiento especializado.
Datlas Colombia	Herramienta diseñada al servicio de los emprendedores y empresarios que permite identificar las posibilidades de diversificación y sofisticación de los sectores, los productos y las ciudades.
Líneas de crédito	BANCÓLDEX cuenta con un portafolio de líneas de crédito enfocadas a personas naturales de todos los sectores económicos consideradas como micro, pequeñas, medianas y grandes empresa, con una destinación de recursos para: Capital de trabajo, Sustitución de pasivos, Modernización.

Nota: Elaboración propia 2022. Información recopilada de la página oficial de BANCÓLDEX,

<https://www.bancoldex.com/es>

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

**PROCOLOMBIA**

Como entidad asociada al MINCIT, orienta su gestión a las políticas lideradas por el Ministerio. PROCOLOMBIA está encargada de la promoción comercial de las exportaciones, el turismo y la inversión extranjera en Colombia y actualmente cuenta con los siguientes programas de apoyo para el ecosistema de emprendimiento e innovación:

**Tabla 13***Principales programas de PROCOLOMBIA*

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
Formación Exportadora Bienes y Servicios	Talleres especializados para aprender o mejorar el proceso de exportación donde se proporcionan las herramientas necesarias para el diseño de estrategia internacional, minimizando riesgos y optimizando las capacidades y habilidades de la empresa.
Primera asesoría Comercio Exterior	Asesoría a empresas no exportadoras con potencial para incursionar en los mercados internacionales, las asesorías abarcan temas como: Selección de mercados, costos de exportación, trámites y documentación, condiciones de acceso, empaque y cubicaje, técnicas de negociación, certificado de origen.
Seminarios de mercadeo y ventas (Con MinTIC)	Espacios que transmiten información especializada a los empresarios para fortalecer la estrategia de venta y mercadeo para otros países.
Sesiones de Pitch Comercial (con MinTIC):	Programas de asesoría para creación de Pitch Comercial a los emprendedores con base tecnológica.
Seminarios de Capacitación de Capital Inteligente (con MinTIC)	Charlas de preparación para las empresas con el objetivo de capacitarlas para recibir capital de inversión
Programas de adecuación de oferta exportadora a mercados internacionales	Acompañamiento de expertos según las necesidades de las empresas, donde reciben asesoramiento para el cierre de brechas que distancien a la empresa o producto de su mercado extranjero objetivo.
Comex Internacional	Un programa que busca crear, diseñar y/o adecuar el área de comercio exterior en las empresas, para la puesta en marcha de las operaciones de exportaciones e importaciones mediante la asesoría in house de un funcionario de Procolombia en la empresa en donde

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

	se realiza una transferencia de conocimiento de los procesos técnicos de las operaciones internacionales.
Consortios de Exportación	Programa que tiene por objetivo el de promover y desarrollar alianzas entre empresas con intereses comerciales comunes para compartir costos logísticos y de promoción internacional.
Formación Exportadora Turismo	Tiene como objetivo capacitar y entregar a los asistentes herramientas que les permitan consolidar sus proyectos turísticos hacia el mercado internacional para aumentar el tejido empresarial fortalecer la oferta y diversificar el producto
Preparación y adecuación Turismo	El programa está compuesto por asesorías personalizadas que contienen: formalización, diseño de paquete turístico, costeo de paquete turístico, especialización de producto, investigación de mercados y técnicas de negociación, entre otros. Tiene como objetivo fortalecer y ampliar el tejido empresarial, preparada y adecuada para la demanda internacional.

Nota: Elaboración propia 2022. Información recopilada de la página oficial PROCOLOMBIA, <https://procolombia.co/>.

### ***Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MINTIC***

El Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones es una entidad del gobierno de Colombia, que se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas públicas, planes, programas y proyectos que impacten positivamente el desarrollo del país mediante la apropiación de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC).

A partir de su función sustantiva el Ministerio en articulación con otras entidades gubernamentales desarrolla programas que apoyen a emprendedores, empresarios y comunidades con sus emprendimientos. La tabla 14 recopila los principales programas con enfoque al ecosistema de emprendimiento e innovación desarrollados por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

**Tabla 14***Programas y proyectos del MINTIC*

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
APPS.CO	Es un programa del MINTIC, el cual tiene como objetivo el promover y potenciar la generación y consolidación de negocios a partir de la adopción e implementación de las TIC, así mismo, en los últimos años ha realizado convocatorias para emprendedores que generen soluciones tecnológicas a retos innovadores mediante el programa RetoLAB.
TECNOLAB	Primer laboratorio virtual de innovación empresarial creado con el fin de asesorar y acompañar a las empresas en la formulación de proyectos de innovación.
Por TIC Mujer	El programa Por TIC Mujer es una estrategia de gobierno que busca fomentar en las mujeres el desarrollo de ideas de negocio, la equidad y la prevención de violencias, mediante cursos virtuales y talleres sobre educación financiera, transformación digital y contenido digital.
Centros de Transformación Digital Empresarial	Programa de iNNpulsa Colombia, el Ministerio CIT y el Ministerio TIC, en alianza con las principales cámaras de comercio, gremios empresariales del país e instituciones de educación superior que tiene como objetivo acompañar a las Mipyme en su proceso de apropiación táctica de tecnologías como una estrategia de largo plazo, que les ayudará a mejorar su productividad y competitividad.
Nación Emprendedora.co	Es una iniciativa del gobierno nacional liderada por MINTIC e iNNpulsa, teniendo el objetivo el de contribuir a la transformación digital de empresas y emprendedores mediante la entrega gratuita por un año de kits digitales.
Con Sentidos TIC	Es una estrategia para la inclusión de personas con discapacidad que busca el desarrollo de los talentos en la creación de contenidos digitales, a través de cursos gratuitos: “Creación de contenidos multiplataforma para la productividad”, “Inclusión laboral a partir del desarrollo de emprendimientos digitales”.
Misión TIC	Es una estrategia específica para la formación en programación orientada a jóvenes y ciudadanía en general.
Colombia 4.0	Evento de contenidos digitales e industrias TI, en el cual se desarrolla una completa agenda académica, así como muestra comercial y rueda de negocio.

Nota: Elaboración propia 2022. Información recopilada de la página oficial del MINTIC,

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/>.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

### *Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación – MINCIENCIAS*

MINCIENCIAS es el organismo del gobierno nacional, encargado de coordinar, ejecutar, implementar y controlar la política de estado en materia de ciencia, tecnología e innovación (CTeI), siendo el órgano rector de este sector y del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI). MINCIENCIAS junto con el MINCIT, MINTIC, el Departamento Nacional de Planeación y dos expertos en CTeI, conforman el Consejo Nacional de Beneficios Tributarios el cual califica y define los criterios y condiciones para el acceso de beneficios tributarios para las empresas que desarrollen proyectos de innovación en articulación con actores del SNCTI.

Los beneficios tributarios son un instrumento para fomentar en el país la inversión en I+D+I, impactando en el mejoramiento de la competitividad en el sector empresarial y el desarrollo de investigaciones de alto impacto para el país. Dentro de los beneficios tributarios establecidos se encuentra

#### 1. Beneficios tributarios por inversión

- Deducción y descuento tributario por inversiones en proyectos de ciencia, tecnología e innovación.
- Crédito Fiscal por inversiones en proyectos de ciencia, tecnología e innovación.

#### 2. Beneficios Tributarios por Vinculación de capital humano de alto nivel en las empresas.

#### 3. Ingresos No Constitutivos de renta y/o Ganancia Ocasional.

#### 4. Exención del IVA por importación de equipos y elementos.

#### 5. Beneficios Tributarios por donación en Ciencia, Tecnología e Innovación.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

### ***Departamento de Prosperidad Social - DPS***

El gobierno nacional crea en el marco del “Nuevo Compromiso por Colombia”, la estrategia “Economía para la Gente” para la consolidación de programas para atender micro, pequeña empresa, como un concepto de reactivación económica, siendo liderada por el Departamento de Prosperidad Social y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Economía para la gente cuenta con 5 ejes estratégicos en los cuales se enfoca:

1. Generación de ingresos, emprendimiento y formalización.
2. Desarrollo productivo, asociatividad, y acceso a mercados
3. Innovación y tecnología
4. Financiamiento
5. Entorno productivo

El DPS se vincula a la estrategia “Economía para la Gente” con dos programas de inclusión como son:

#### **Mi Negocio**

Un programa en cual busca generar oportunidades y desarrollar capacidades orientadas a la creación y/o desarrollo de proyectos productivos, que se conviertan en un medio para la generación de ingresos a través de la capitalización de los negocios y emprendimientos.

#### **Emprendimiento Colectivo**

El programa tiene como propósito el contribuir al fortalecimiento de competencias empresariales de organizaciones productivas formalmente constituidas, mediante asistencia técnica a la medida de las necesidades de las organizaciones y el acceso a activos productivos pertinentes a la actividad desarrollada.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

**Estrategias departamentales para el fomento del emprendimiento y la innovación**

En el Departamento del Huila el fomento del emprendimiento ha tenido una mayor fuerza durante la actual administración departamental “Huila Crece 2020-2023”, sin desconocer que en los gobiernos anteriores se establecieron políticas públicas y se desarrollaron programas que incentivaron la actividad empresarial, pero no tuvieron los resultados y el impacto esperado que permitiera la consolidación del ecosistema de emprendimiento e innovación.

Al realizar una revisión de las estrategias desarrolladas (políticas públicas y programas) en el Departamento del Huila, se pudo identificar las siguientes directrices normativas relacionadas con las estrategias departamentales:

**Tabla 15**

*Políticas públicas del Departamento en emprendimiento e innovación*

ITEM	MARCO NORMATIVO	
	Ordenanza 032 de 2002	Ordenanza 002 de 2020
Descripción / Objetivo	Por medio de esta Ordenanza se crea la Incubadora de Empresas del Huila – INCUBAR y el Fondo de Productividad y Competitividad Empresarial – PROEMPRESAS.	Por medio de la cual se impulsa la reactivación económica, propendiendo por el mejoramiento del acceso al empleo, la empleabilidad y el emprendimiento; la ciencia, tecnología e innovación, mediante el fomento al crecimiento y desarrollo de las industrias creativas – Economía Naranja
Líneas Temáticas o Enfoque	<p>INCUBARHUILA</p> <p>Plataforma de tecnológica y negocios colaborativa para la aceleración de empresas que mejore los indicadores de gestión de los clientes y usuarios de la organización.</p> <p>FONDO PROEMPRESAS</p> <p>Fondo creado por intermedio de INFIHUILA y mantenido en convenio con INCUBARHUILA para:</p> <p>-Financiación de planes de negocios para micro y pequeñas empresas por hasta 50 millones de pesos.</p> <p>-Asesoramiento y acompañamiento en la ejecución de los planes de negocios.</p>	<p>-Marco estratégico para la reactivación económica y el desarrollo de las industrias creativas.</p> <p>-Creación del Consejo Departamental de Industrias Creativas.</p> <p>-Promover la incorporación de la Línea Estratégica de Industrias Creativa en los planes de desarrollo municipales.</p> <p>-Creación del Fondo para la Financiación de la Ideación, Creación, Aceleración y Desarrollo de las Industrias Creativas – FIC.</p> <p>-Creación de la marca y sello “Huila Creativo”.</p>

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

ITEM	MARCO NORMATIVO		
	Ordenanza 015 de 2020	Ordenanza 020 de 2020	Ordenanza 05 de 2021
Descripción / Objetivo	Por medio de la cual se crea el Fondo para la Reactivación Economía – FRE, a partir del plan de reactivación económica del Departamento del Huila.	Por medio de la cual se adopta el Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 “Huila Crece”	Por medio de la cual se crea y se adopta la política pública de emprendimiento, empresarismo e innovación en el Departamento del Huila.
Líneas Temáticas o Enfoque	<p>El fondo cuenta con un carácter Mixto, se encuentra adscrito al Instituto Financiero del Huila para el Desarrollo del Huila – INFIHUILA.</p> <p>El propósito del fondo es el de dotar, implementar y ejecutar los instrumentos e incentivos financieros y apoyo requerido para el desarrollo de políticas, programas y proyectos del orden nacional y regional, encaminadas a la reactivación económica del Departamento, a través del apoyo a las mirco, pequeñas y medianas empresas, tanto del sector formal como informal.</p>	<p>El Plan de Desarrollo Departamental se fundamenta a partir de 3 ejes estratégicos:</p> <p>-Empleo, Infraestructura, Emprendimiento teniendo como base los sectores de agricultura y desarrollo rural, comercio, industria y turismo, minas y energías, transporte y trabajo.</p> <p>-Capital Humano teniendo como base los sectores de salud, educación, cultura, deporte y recreación, minas y energías – gas y energía, vivienda- agua potable y saneamiento básico e inclusión social.</p> <p>-Gobierno Ejemplar teniendo como base los sectores de justicia y derecho, gobierno territorial, información y estadística, ambiente y desarrollo sostenible, gestión del riesgo, vivienda – ordenamiento territorial, participación ciudadana.</p>	<p>La política pública se diseñó a partir de unos pilares y líneas estratégicas:</p> <p>-Pilar 1. Orientar la creación de un entorno favorable para el emprendimiento, el pilar comprende 3 líneas estratégicas.</p> <p>-Pilar 2. Formación del capital humano para el emprendimiento, el empresarismo y la innovación, el pilar comprende 4 líneas estratégicas.</p> <p>-Pilar 3. Financiación para el emprendimiento, el empresarismo y la innovación, el pilar comprende 3 líneas estratégicas.</p> <p>-Pilar 4. Acompañamiento y fortalecimiento del emprendimiento, el empresarismo y la innovación.</p> <p>-Pilar 5. Gestión Tecnológica e innovación para el emprendimiento y el empresarismo, comprende 3 líneas estratégicas.</p> <p>Pilar 6. Entorno institucional para el emprendimiento, el empresarismo y la innovación, que comprende 5 líneas estratégicas.</p> <p>Adicional, se establece la creación del Fondo para el Emprendimiento e Innovación , como fuente de financiación de las políticas, programas y proyectos de la presente política pública.</p>

Nota: Elaboración propia 2022.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

El Departamento del Huila además de contar con un marco normativo para el fomento y desarrollo del emprendimiento, cuenta con instituciones del carácter público y mixto, por medio de las cuales se ejecutan dichas políticas públicas y programas. A continuación, se presentan las instituciones más representativas para el fomento:

### ***INCUBARHUILA***

Por medio de la Ordenanza 032 de 2002 de la Asamblea Departamental, se crea La Incubadora de Empresas del Huila – INCUBARHUILA, como una institución de carácter mixto, con la misión de brindar a los usuarios y clientes la asesoría, el acompañamiento, las herramientas y los recursos necesarios para la creación y fortalecimiento de empresas, su aceleración y establecimiento de nuevos modelos de negocios así como, la inmersión en programas de formación especializada y la apropiación de conocimiento.

Por medio de INCUBARHUILA, los Gobiernos Departamentales han desarrollado programas para la financiación de emprendedores con capital semilla, empresarios con capital de trabajo, y se han establecido programas de formación en emprendimiento, como el programa “Cultura Empresarial para Competir”, cuyo propósito fue el de fomentar e implementar la cultura emprendedora en los establecimientos educativos del Departamento.

Con la creación y establecimiento de la Ley 1014 de 2006, INCUBARHUILA asume el diseño del Plan Estratégico de Emprendimiento del Departamento del Huila 2008-2012, en el cual, se definen las razones que motivan el fomento del emprendimiento en el Departamento, se identifica los problemas que limitan el desarrollo de una cultura emprendedora, se propone la creación de la Red Regional de Emprendimiento y establece un plan de acción para los próximos cuatro años.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Por medio de la Ordenanza 02 de 2020, INCUBARHUILA ejercerá la Secretaria Técnica del Consejo Departamental de Industrias Creativas, donde una de sus funciones será la de evaluar y avalar los planes de negocios y proyectos presentados ante el “Fondo para la financiación de la ideación, creación, aceleración y desarrollo de industrias creativas del Departamento - FIC”, el cual está aún pendiente por su creación y reglamentación.

### ***INFIHUILA***

El gobierno departamental creó por medio de la Ordenanza No. 01 de 1972 el Instituto de Desarrollo Municipal del Huila –IDEHUILA, el cual se transforma en el Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila – INFIHUILA por medio del Decreto Departamental 188 de 1973, siendo un establecimiento público de carácter departamental, descentralizado con autonomía administrativa y patrimonio independiente. INFIHUILA se encuentra adscrito a la Secretaria de Hacienda Municipal del Departamento del Huila, teniendo como objetivo misional el de propender por el fomento, desarrollo y fortalecimiento social, económico y cultural de la región mediante una oferta de productos y/o servicios.

EL enfoque estratégico de INFHUILA se ha centrado en impulsar proyectos para el mejoramiento de los servicios públicos, el transporte, la infraestructura vial y el crecimiento del sector empresarial. En lo referente al apoyo del ecosistema de emprendimiento e innovación INFIHUILA cuenta con líneas de créditos por medios de fondos creados desde el orden departamental para nuevas Mypimes, entre los cuales se destacan:

- Fondo Promotor del Empleo del Huila – PRODEHUILA, el cual tiene por objeto fomentar el autoempleo a través de la creación y desarrollo de Famiempresas y las Microempresas.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

- Fondo de Productividad y Competitividad Empresarial – PROEMPRESAS, el cual tiene por objeto el apoyar la creación, el fortalecimiento y desarrollo de empresas y/o de base tecnológica con potencial para ser encubadas desde INCUBARHUILA.
- Fondo Crea Empresa en el Huila, el cual busca beneficiar con una línea de crédito flexible a mujeres cabezas de familia y jóvenes entre los dieciocho y veintiséis años.
- Fondo para el Emprendimiento e Innovación, tiene como propósito apoyar la implementación de las políticas, los programas y proyectos, desarrollados a partir de la Ordenanza 05 de 2020.

### *Huila Emprende*

La Red de Emprendimiento e Innovación “Huila Emprende”, nace a partir de los lineamientos de la Ley 1014 de 2006 “De fomento a la Cultura de Emprendimiento”, la cual estipulaba la creación de las redes regionales para el emprendimiento, teniendo como objetivos:

1. Establecer políticas y directrices orientadas al fomento de la cultura de emprendimiento.
2. Formular planes estratégicos para el fomento de la cultura de emprendimiento.
3. Conformar las mesas de trabajo.
4. Promover la articulación de organizaciones que apoyan el emprendimiento y la generación de empleo.
5. Desarrollar acciones coordinadas.
6. Fomentar la transferencia tecnológica.

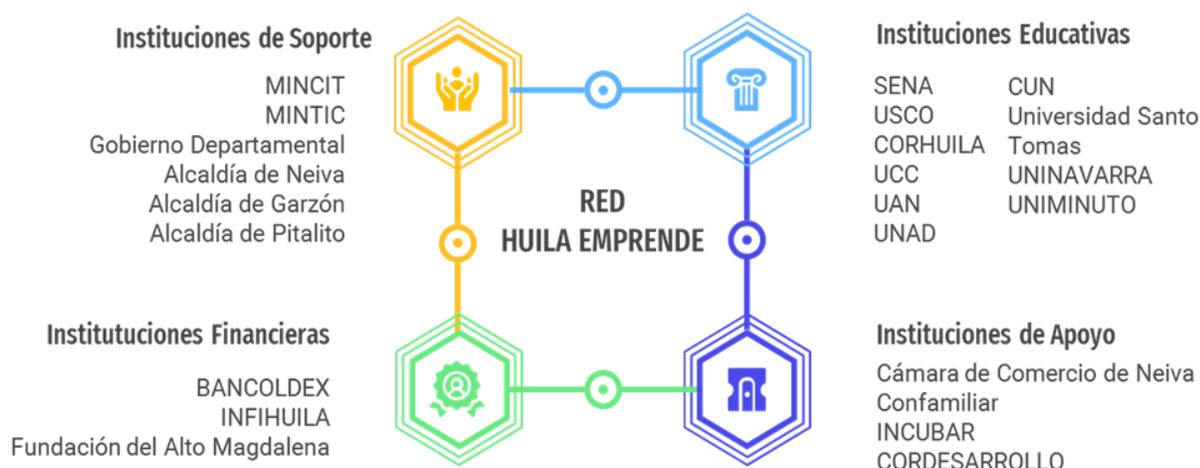
(Objetivos derogados por el artículo 84 de la Ley 2069 de 2020)

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

INCUBARHUILA fue la institución encargada de crear y dinamizar la red “Huila Emprende”, siendo la Cámara de Comercio del Huila quien fungió como la secretaría técnica de la red, contando en sus inicios con la participación de los siguientes actores:

**Figura 5**

*Actores iniciales de la Red “Huila Emprende”*



Nota: Elaboración propia, (2022). Información recopilada de INCUBARHUILA, sitio web oficial <https://www.incubarhuila.co/>.

### **Factores de éxito de los ecosistemas regionales de emprendimiento e innovación (EREI) de Antioquia y Bogotá**

En el territorio nacional, en los últimos años varias regiones han comprendido que el crecimiento regional se apalanca en la generación de oportunidades para su población. Dichas oportunidades se centran especialmente en el acceso a una educación y/o formación integral, acceso al mercado laboral y una que reúne las dos últimas como lo es el fomento y apoyo del emprendimiento a través de un ecosistema de emprendimiento e innovación consolidado.

El reconocimiento de los factores de éxito de dos ecosistemas que han sobresalido a nivel nacional, se desarrolló a partir de un análisis documental, basándose principalmente en los

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

resultados obtenidos por la investigación desarrollada por iNNpursa y la Universidad Nacional de Colombia – Sede Medellín denominado “Mapeo e Infografías Ecosistemas de Emprendimiento en Colombia”, un trabajo investigativo de los ecosistemas de emprendimiento de 32 ciudades capitales y 10 municipios del país.

### ***EREI Antioquia***

Al hablar del ecosistema regional de emprendimiento e innovación de Antioquia, es hacer referencia a como desde su ciudad capital Medellín, se ha ido consolidando un pensamiento y una cultura hacia el crecimiento de una región teniendo como eje central el emprendimiento, el cual ofrece una variedad de oportunidades a todo tipo de emprendedores mediante un trabajo mancomunado de actores claves del ecosistema, donde se ha definido que un EREI debe estar conformado por el Estado, El sector Empresarial, la academia y la ciudadanía.

La ciudad de Medellín junto con otras 10 ciudades conforma el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, una entidad administrativa con un esquema asociativo territorial, la cual ha permitido la promoción y desarrollo de estrategias de consolidación de estas ciudades. Medellín como ciudad núcleo ha liderado programas y enfocado la mayoría de esfuerzos hacia la consolidación de las actividades de emprendimiento y en donde en la ciudad hace presencia la mayor cantidad de instituciones relacionadas con el emprendimiento que abarcan y atienden a emprendedores de otras ciudades, ya que la promoción del emprendimiento no es una línea estratégica atribuida al Área Metropolitana del Valle del Aburrá y es potestad de cada administración municipal establecer dentro de sus planes de desarrollo el emprendimiento como línea estratégica.

Desde los gobiernos municipales se han establecido planes, programas y estrategias inmersos en los Planes de Desarrollo Municipal (PDM) enfocados a la promoción, fomento y

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

desarrollo de una cultura emprendedora en la ciudad. A partir del liderazgo ejercido por el gobierno municipal y la continuidad de políticas públicas hacen el EREI de la ciudad de Medellín un referente a nivel nacional un ecosistema solido que ha impulsado su crecimiento económico y el bienestar de población.

Este liderazgo ejercido se ha complementa con una alianza público – privada, que ha conllevado al desarrollo de estrategias como:

- Medellín Emprende cuyo propósito es el fortalecimiento del emprendimiento de la región a partir de la promoción de una cultura emprendedora desde las instituciones educativas, generando un modelo de emprendimiento basado en el conocimiento, la transferencia de saberes y buenas prácticas empresariales.
- Cultura E, estrategia con la cual se apuesta a la disminución de desempleo y el fortalecimiento del tejido empresarial.
- Parque Emprendimiento - “Parque E”, una alianza entre la Alcaldía de Medellín y la Universidad de Antioquia busca fortalecer la competitividad de la ciudad mediante el fomento de la cultura emprendedora y la consolidación de iniciativas y proyectos empresariales innovadores.
- Ruta E y Foro E, programas cuyo propósito es el de fomentar la cultura del emprendimiento a partir de la sensibilización de la población.
- Ciudad E, programa orientado a fortalecer capacidades gerenciales y administrativas de coordinadores de unidades de emprendimiento, el cual se amplió abarcando a docentes de instituciones de educación superior y consultores de la ciudad.
- Los programas “Emprendimiento y desarrollo empresarial y solidario” y el programa “Ciencia, Tecnología e Innovación y Emprendimiento de alto potencial”, además de

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

apoyar las primeras etapas de los emprendimientos (ideación e incubación), se complementó con el impulso a las empresas ya creadas para la apropiación de capacidades y el arribo de mercados nacionales e internacionales.

Por otra parte, desde el PDM 2008-2011 se identificó la necesidad de conformar una entidad que aportara a la competitividad regional a partir del agregar valor a productos y servicios con el desarrollo de procesos de innovación. Por medio de una alianza público – privada se fundó en el año 2009 la Corporación Ruta N, con la cual se complementa el ecosistema de emprendimiento e innovación de Medellín y el área metropolitana.

Ruta N, tiene como objetivo el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos de Medellín, teniendo como ejes centrales; la atracción del talento, capital y empresas globales, promoviendo iniciativas en ciencia, tecnología e innovación, con lo cual se busca romper las barreras tradicionales de acceso a nuevo mercado, buscando la generación de condiciones favorables de emprendimientos de alto impacto, con visión global.

Otras alianzas importantes han sido con la Cámara de Comercio de Medellín se fortalece la estrategia de clúster existentes para la creación de redes entre empresas nacientes y existentes, así mismo, con el programa de “Ciencia, Tecnología e Innovación y Emprendimiento de alto potencial” se fomentaron emprendimientos de alto potencial y diferenciación. Por otra parte, COMFAMA en alianza con la Alcaldía de Medellín y CREAME, crean y consolidan el Fondo Capital Medellín, como una fuente de financiación para emprendimientos y empresas de rápido crecimiento que presenten modelos de negocios innovadores.

Las Instituciones de Educación Superior han sido actores fundamentales en el ecosistema de emprendimiento de Medellín, con sus Unidades de Emprendimiento han desarrollado programas de asesorías y acompañamientos a emprendedores, fomentando la cultura del

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

emprendimiento, la consolidación redes de relacionamiento con instituciones de financiación y mentores y el acceso de mercado.

Los principales factores que han incidido en la consolidación del ecosistema de emprendimiento en Medellín han sido:

### Factores de Éxito

- Liderazgo del gobierno municipal en el fomento y desarrollo de políticas públicas con enfoque al emprendimiento.
- Alianza público – privada (Empresa, Estado, Academia)
- Posicionamiento de las Instituciones de Educación Superior como actores claves del ecosistema.
- Estrategias enfocadas a la generación de resultados de alto impacto.
- Transferencia del Know How y experiencias
- Modelos de negocios con valor agregado a partir del desarrollo de actividades de ciencia, tecnología e innovación.

### *EREI Bogotá*

La ciudad de Bogotá como distrito capital, concentra la mayor actividad emprendedora del país, en la cual, por su condición de capital se favorece de ciertas condiciones y entorno para la consolidación de un ecosistema emprendedor, contando con la presencia del gobierno nacional y las institucionalidades que dinamizan el ecosistema nacional de emprendimiento e innovación. Adicional, la ciudad ha sido impactada positivamente con el crecimiento económico del país y el mejoramiento en la seguridad nacional de los últimos años, lo que ha abierto las puertas para la llegada de inversores extranjeros a la ciudad, generando dinamismo en la economía local y mayor oportunidad de empleo.

Lo anterior, se refleja en los resultados obtenidos en Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2020-2021, en el cual Bogotá D.C, ocupa el primer puesto con una

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

puntuación de 8,3 sobre 10, seguido por Antioquia con una puntuación del 6,8. Lo que refleja que la ciudad aventaja considerablemente a otros Departamentos como el Huila que se ubica en la posición 13 con un puntaje del 5,23 según el IDC.

A diferencia de la ciudad de Medellín, el liderazgo y estrategias por parte del gobierno local no han sido del todo complementarias, esto se debe a las orientaciones políticas de cada gobierno y los enfoques priorizados en sus Planes de Desarrollo. A pesar de lo anterior, en los últimos gobiernos se ha observado la intensión de enfocar esfuerzos en busca de consolidar a Bogotá como una región competitiva.

Es por esto, que en gobiernos como el de *Bogotá Positiva* (2008-2011), se inicia el desarrollo de actividades en pro del emprendimiento, en el cual, por medio de una investigación de los actores del ecosistema se da las primeras etapas de la estrategia de puesta en marcha del ecosistema de emprendimiento e innovación. Seguido en el gobierno de la *Bogotá Humana* (2012-2015), se enfoca el emprendimiento hacia la economía popular y al desarrollo de iniciativas de emprendimientos a base tecnológicas con una aplicación hacia la agricultura. El gobierno *Bogotá Mejor para Todos* (2016-2020), se centran los programas y estrategias hacia la consolidación de una ciudad región competitiva, al desarrollo tecnológico, industrias creativas, nuevos modelos de ingresos, generación de empleo y soluciones innovadoras a problemas de la ciudad.

En una Alianza público-privada entre la Cámara de Comercio de Bogotá y la Secretaria de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor, se dinamiza el ecosistema de emprendimiento con programas como el de Bogotá Emprende, en el cual se articulan acciones con otros actores fundamentales para el ecosistema como es el sector educativo.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

El programa Bogotá Emprende nace en el año 2006 ofreciendo un portafolio de servicios tanto emprendedores, empresarios como al gobierno, desde asesorías y acompañamiento en todas las etapas del emprendimiento, asesoría y consultorías para la creación de políticas públicas en el marco del emprendimiento y su implementación, networking y conexiones con entidades financieras. Por otra parte, desde el sector académico las Instituciones de Educación Superior (IES), son las instituciones con mayor participación en el ecosistema, en donde desarrollan actividades apoyadas en sus centros o unidades de emprendimiento, las líneas de acción en algunas IES se enfocan más en la generación de competencias en emprendimiento mediante formación; mientras que en otras se desarrolla un proceso integral de manera interna hacia la consolidación de una ruta de emprendimiento para sus comunidades académicas.

Por último, existe un gran aporte desde los sectores económicos y productivos quienes han venido operando mediante un esquema colaborativo empresarial con el propósito de consolidar mercados internacionales.

Los principales factores que han incidido en la consolidación del ecosistema de emprendimiento en Bogotá han sido:

### **Factores de Éxito**

- Voluntad de los gobiernos el desarrollo de programas y proyectos en el marco del emprendimiento.
- Alianza público – privada (Empresa, Estado, Academia)
- Presencia institucional.
- Fortalecimiento de competencias para el emprendimiento
- Dinamización de la economía local
- Redes de contactos (Networking)

### **Enfoque de Gerencia integral de proyectos para la gestión del ecosistema de emprendimiento e innovación**

La gerencia de proyectos nace como una herramienta de seguimiento y control para la ejecución efectiva de los proyectos y el alcance de su objetivo, en los cuales se cuenta con una limitante en recursos ya sean financieros, humanos o de tiempo. La importancia de una correcta ejecución radica en que los proyectos son desarrollados con el propósito de satisfacer una necesidad ya sea de un sector social o productivo en pro de impactar positivamente a las partes que intervienen en el.

Los grandes líderes empresariales han visto en la gerencia de proyectos una herramienta de crecimiento a partir de un estilo de dirección eficiente y una organización del trabajo permitiendo a las empresas alcanzar los objetivos trazados con una herramienta flexible la cual se alinea a las estrategias de la misma. Cuando las empresas optan por una estructura organizacional centradas en proyectos brinda la oportunidad de desarrollar un trabajo colaborativo integrando diferentes áreas de trabajo, así como empresas con un mismo fin, (Moreno, et al, 2016).

Con el propósito de consolidar una metodología que permita una buena gerencia de proyectos, se han ido creando instituciones conformadas por profesionales cuyo propósito es brindar criterios y/o lineamientos para una correcta gerencia de proyectos. El Project Management Institute (PMI, una organización norteamericana creada en 1961 ha definido mediante el *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, un estándar para la gestión de proyectos a partir de las buenas prácticas de profesionales en la dirección de proyectos.

Para el PMI la Gerencia de Proyectos es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

mismo”, (Moreno, et al, 2016). Cada proyecto cuenta con unas fases donde su interacción conforma el ciclo de vida del proyecto; abarcando desde el inicio hasta el cierre del mismo.

Dentro del ciclo de vida del proyecto se encuentra un conjunto de procesos, los cuales se conforman de un conjunto de actividades interrelacionadas con el propósito de obtener un producto, resultado o servicio. Según con Ameijide (2016), “El ciclo de vida de un proyecto define que trabajos hay que realizar dentro del proyecto, la gestión de grupos de procesos describe qué se necesita para gestionar el trabajo, el proyecto”.

El PMBOK agrupa en cinco categorías los procesos de gestión de proyectos conocidas como Grupos de Procesos de Gestión de Proyectos o grupos de procesos, los cuales se relacionan en la tabla 16.

**Tabla 16**

*Grupos de Procesos de Gestión de Proyectos*

Grupo de Proceso	Descripción
Inicio	Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente mediante la obtención de la autorización para iniciar el proyecto o fase.
Planificación	Procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos y desarrollar el curso de acción requerido para alcanzar dichos objetivos.
Ejecución	Procesos realizados para terminar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto.
Seguimiento y Control	Procesos requeridos para monitorizar, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que sean necesarios cambios al plan y para iniciar los cambios correspondientes.
Cierre	Procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Nota: Adaptado de *Gestión de Proyectos Según PMI*, (pág. 25), por Ameijide, L (2016).

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Por otra parte, el PMBOK definió 10 áreas de conocimiento, como una forma de tratar los procesos, siendo estas; *Integración, alcance, tiempo, coste, calidad, recurso humano, comunicaciones, riesgo, adquisiciones, interesados*. Para Ameijide (2016), “Un área de conocimiento representa un conjunto completo de los conceptos, términos, y las actividades que componen un campo profesional, campo de la gestión de proyectos, o área de especialización”, en la tabla 16 se describen las áreas de conocimiento según PMBOK.

**Tabla 17**

*Áreas de Conocimiento de los proyectos según PMBOK*

Área de Conocimiento	Descripción
Gestión de la Integración	En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación, así como las acciones integradoras que son cruciales para la terminación del proyecto, la gestión exitosa de las expectativas de los interesados y el cumplimiento de los requisitos.
Gestión del Alcance	Procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito.
Gestión del Tiempo	Procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
Gestión del Coste	Procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costes de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
Gestión de la Calidad	Procesos y actividades de la organización que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido.
Gestión del Recursos Humanos	Procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto.
Gestión de las Comunicaciones	Procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

	y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
Gestión de los Riesgos	Procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitorización y control en un proyecto
Gestión Adquisiciones	Procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.
Gestión de los Interesados	Procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de las partes interesadas y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas para las partes interesadas que participan de manera efectiva en las decisiones y la ejecución de proyectos.

Nota: Adaptado de *Gestión de Proyectos Según PMI*, (pág. 31-37), por Ameijide, L (2016).

La interrelación entre las áreas de conocimiento y los grupos de procesos permitirá una correcta gestión del proyecto de construcción de un sistema de emprendimiento e innovación, con el propósito de entregar resultados y/o productos con un valor agregado en términos de creación de nuevas empresas y mejoramiento de las empresas existentes, las cuales tendrán un mayor impacto de las partes interesadas (emprendedores, empresarios, instituciones de apoyo, universidades, SENA, gobierno departamental y municipales, comunidades).

### **Estrategia de consolidación del ecosistema de emprendimiento e innovación desde un enfoque de gerencia integral de proyectos en el Departamento del Huila**

El Departamento del Huila cuenta con un gran potencial para crecer y desarrollar una economía competitiva a nivel nacional, dispone de una biodiversidad agroecológica, turística, y un recurso humano que día tras día lucha por salir adelante. Para aprovechar ese potencial, es necesario que el Departamento siga el ejemplo de regiones a nivel nacional y países en el

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

contexto internacional que han consolidado su nivel de competitividad y han fortalecido su condiciones económicas y sociales con el fomento de ecosistemas de emprendimiento e innovación, transformando emprendimientos de subsistencia en empresas formales y estimulando la aplicación del conocimiento y la investigación para la creación en emprendimientos de alto impacto, impulsando nuevos sectores de la economía y adaptándose a los cambios y tendencias del entorno.

Como producto final de este trabajo de investigación, se propone una estrategia de consolidación del ecosistema de emprendimiento e innovación del Departamento adaptando las 10 áreas de conocimiento del enfoque de gerencia integral de proyectos del PMBOK teniendo como base los dominios establecidos por el profesor Daniel Isenberg, con el propósito de generar un mayor valor agregado para la región.

### *Gestión de la Integración*

La Gobernación del Huila como entidad administrativa subnacional es el actor encargado de liderar el ecosistema de emprendimiento e innovación del Departamento, con un rol de articulador de los sectores públicos, privado y académico. Para ello la gobernación cuenta con una herramienta como lo es la política pública de Emprendimiento, Empresarismo e Innovación establecida por medio de la Ordenanza 005 de 2021, la cual deberá empezar a consolidar definiendo los recursos necesarios. Así mismo, la gobernación es el puente para los emprendedores y empresarios con el Gobierno Nacional, permitiendo acercar la oferta estatal a la región, mediante la transferencia de programas y proyectos (de asesoramiento, acompañamiento y financiamiento) del orden nacional y de instituciones que dinamizan el ecosistema nacional.

En el caso de los emprendedores y empresarios, es necesario reconocer la importancia del desarrollo de procesos de innovación (los cuales cuentan con beneficios tributarios) que les

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

permita generar nuevos modelos de negocios, nuevos productos o servicios, nuevos procesos y así mejorar el nivel de competitividad. Para ello, un actor fundamental son las Instituciones de Educación Superior, los Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico para el crecimiento y dinamización de la economía local. Así mismo, la creación de redes (Networking) para la conformación de relaciones empresariales que permitirán el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios, compartir información (Know how) y la apertura de nuevos mercados.

Por otra parte, la academia debe tomar un papel protagónico en el ecosistema como pieza fundamental, fomentando el desarrollo de innovación abierta, donde para ello deberá acercarse a los emprendedores y empresarios para identificar sus necesidades, esto a partir del fomento de la investigación aplicada en la formación universitaria y en las diferentes áreas del conocimiento, para generar propuestas inusuales y de alto impacto que permitan el desarrollo de proyectos de emprendimiento de alto impacto. Así mismo, es necesario trabajar desde las Instituciones Educativas hasta las Instituciones de Educación Superior en la adquisición de competencias específicas en emprendimiento dando al capital humano de la región las herramientas necesarias para la creación de emprendimientos dinámicos.

Por último, la Red Regional de Emprendimiento Huila Emprende constituye el primer escalón para el trabajo colaborativo que estimule la construcción de relaciones de confianza y complementariedad, en torno a propósitos de orden superior como es la creación de riqueza, la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de la comunidad; en tal sentido, para ello es importante reconocer la capacidad instalada de la región en cuanto al fomento, apoyo y acompañamiento a emprendimientos, con el propósito de que no tengamos duplicidad en las acciones, sino que por el contrario sean acciones que complementen todo el ciclo de vida de los emprendimientos. También es necesario articular a la Red Regional

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

otros actores de la academia, el sector productivo, entidades del Estado de orden nacional, regional y municipal, organismos de cooperación internacional y la sociedad civil organizada.

### *Gestión del Alcance*

La estrategia de consolidación del ecosistema de emprendimiento e innovación deberá generar como resultado:

- Un recurso humano altamente cualificado para el desarrollo de emprendimientos exitosos.
- Una cultura hacia el emprendimiento que genere proyectos innovadores en los diferentes sectores de la economía.
- La creación de emprendimientos inusuales y de alto impacto (startups de fintech, hardware, internet de las cosas IoT, software y datos, etc), que se basan en la investigación, el desarrollo tecnológico y logran llegar a mercados nacionales e internacionales.
- La consolidación de nuevos sectores económicos en la región, tales como el sector de la economía con base en el conocimiento, el cual encierra la investigación científica, tecnologías de la información y comunicaciones, planificación financiera y consultorías, robótica.
- La dinamización y crecimiento de la economía que impacta directamente en la calidad de vida de los huilenses, mejorando la oferta laboral y disminuyendo el nivel de informalidad empresarial y la tasa de desempleo.
- La aplicación de la tecnología y la construcción de condiciones locales para atraer nuevos inversionistas.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

### *Gestión del Tiempo*

La consolidación del ecosistema de emprendimiento e innovación del Huila no es una meta de corto o mediano plazo, por el contrario, es una meta de largo plazo la cual necesita un acuerdo de voluntades de todos sus actores urgiendo la necesidad de iniciar acciones para tal fin. La ciudad de Medellín lleva más de dos décadas de consolidación de su ecosistema el cual partió en el reconocimiento de sus gobernantes en la creación de programas de gobierno con enfoque en el emprendimiento desarrollando proyectos y estrategias los cuales a pesar de lo dinámica que puede ser la política han tenido una continuidad, permitiendo al día de hoy que la ciudad de Medellín sea reconocida por el Global Startup Ecosystem 2021 como la treceava ciudad en América Latina en la creación de startups y la segunda a nivel nacional.

La articulación institucional y la vinculación de los objetivos del ecosistema del emprendimiento y la innovación a objetivos de orden superior como los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, los objetivos de los planes de desarrollo nacional, departamental y municipales, permiten optimizar el uso de recursos y logros de los objetivos de la Red de Emprendimiento e Innovación del Huila.

### *Gestión de los Costos*

Un ecosistema de emprendimiento e innovación robusto brinda un amplio portafolio de servicios a los emprendedores y empresarios durante todo su ciclo de vida, siendo el acceso a recursos financieros (líneas de crédito capital semilla, capital de trabajo, fortalecimiento empresarial) una forma de apoyar el crecimiento y escalabilidad de empresarial.

El Gobierno Departamental mediante la Ordenanza 05 de 2021 estableció la creación del Fondo para el Emprendimiento e Innovación , como fuente de financiación de las políticas, programas y proyectos, es así como el fondo se convierte en el principal instrumento del orden

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

departamental para apoyo a los emprendedores y empresarios de la región, siendo indispensable el aseguramiento de los recursos por parte de la Gobernación, así como la correcta ejecución y seguimiento por parte de INFIHUILA, garantizando que estos recursos sean destinados para apoyar el ecosistema de emprendimiento e innovación del Departamento del Huila.

Adicional, es fundamental el capacitar a los emprendedores en conocimientos relacionados con la estructura de costos y gastos, contabilidad empresarial, marketing digital, proyecciones de ventas y obligaciones tributarias, siendo estas unas de las principales causas por las que fracasan los emprendimientos. El emprendedor al tener claridad de todas las variables que componen su plan de negocio, tendrá la capacidad de evaluar la viabilidad de invertir en poner en marcha su idea de negocio, en donde los ingresos por ventas son la principal fuente de financiación de los emprendimientos. De igual manera, es necesario tener en cuenta que el emprendedor para que sea exitoso no es suficiente disponer de conocimiento técnico, también es necesario contar con competencias del componente estratégico.

También es necesario el trabajo colaborativo con visión holística de las instituciones que hacen o pueden hacer parte de la cadena de valor de la investigación, la innovación, la financiación y el emprendimiento

### ***Gestión de la Calidad***

Uno de los factores de éxito del ecosistema de emprendimiento de la ciudad de Medellín fue el desarrollo de *Estrategias enfocadas en la generación de resultados de alto impacto*. En Medellín los programas, proyectos y estrategias se enfocaron en transformar el sector empresarial tradicional a un sector altamente competitivo teniendo como pilar el desarrollo de actividades de I+D+I, para lo cual, se articularon las acciones con las Instituciones de Educación Superior (grupos de investigación y unidades o centros de desarrollo empresarial),

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

centros de investigación y desarrollo tecnológico, impulsando la creación de startups de rápido crecimiento y el desarrollo de innovación abierta, la apropiación de las tecnologías de la información (TIC) y el internet de las cosas (IoT) por parte del sector empresarial.

En el Departamento del Huila, aún se continúan desarrollando programas enfocados en la creación de emprendimientos con poca ventaja competitiva o limitado valor agregado y aunque se cuenta con programas como los de iNNpulsa desarrollados en articulación con la Cámara de Comercio del Huila, es baja su cobertura, lo cual no genera un mayor impacto en la región, Se hace necesario la definición de una ruta asesoramiento y apoyo para los emprendedores y empresarios y establecer las capacidades y roles de cada uno de los actores del ecosistema.

La creación del Centro Empresarial Huila E de la Cámara de Comercio del Huila y el Centro de Innovación y Productividad liderado por la Gobernación del Huila, supone un gran reto de integración y complementariedad entre los dos centros, las unidades de servicios de emprendimiento e innovación del SENA y las universidades regionales, creando la ruta para el emprendimiento, la innovación de concurrencia de todos los actores del ecosistema.

La gestión de la calidad también se relaciona con la apropiación y desarrollo de metodologías, instrumentos y herramientas que aplican en los procesos de ideación (idea, análisis del sector, concepto de negocio, determinación del mercado potencial), así como para la estructuración de los proyectos y modelos de negocio, como elementos claves para la gestión de recursos para la implementación y puesta en operación. Esta es una de las funciones que también debe adoptar la Red Regional de Emprendimiento del Huila.

### ***Gestión del Recurso Humano***

Formar personas con capacidades de emprender nuevos modelos de negocios es uno de los principales retos del ecosistema de emprendimiento e innovación del Departamento, pero

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

también es indispensable el formar docentes, asesores y consultores en emprendimiento, por lo cual dentro de las estrategias esta:

- Capacitar docentes en emprendimiento, liderazgo, creatividad e innovación para la generación de competencias en jóvenes desde la básica primaria hasta la educación superior.
- Formar y/o capacitar profesionales para el asesoramiento a emprendedores y empresarios en temas relacionados con emprendimiento, metodologías de proyectos y procesos de innovación, marketing digital y transformación digital.
- Implementar la cátedra de emprendimiento a nivel de instituciones educativas del Departamento.
- Desarrollar en jóvenes de nivel técnico, tecnológico y profesional competencias que les faciliten la aplicación de sus conocimientos en la solución de problemas regionales y nacionales.
- Mayor participación por parte de Directivos de instituciones públicas y privadas en espacios de encuentro para la definición de políticas, el control y seguimiento a las actividades programadas.

### *Gestión de las Comunicaciones*

De acuerdo con Sparano (2011), “Una de las claves de éxito en esta área de conocimiento, es precisamente la recopilación, distribución y disposición de la información a todos los miembros del equipo e involucrados en el proyecto, de una manera adecuada y oportuna.

El desarrollo de una estrategia de consolidación de redes de contacto empresarial (Networking), permitirá tanto a empresarios como emprendedores fortalecer las relaciones

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

creando confianza entre las partes para la consecución de objetivos comunes, mediante el intercambio de información, conocimientos y experiencias que permita la generación ideas disruptivas.

Por otra parte, el Departamento mediante la Red Regional de Emprendimiento Huila Emprende, deberá promover espacios de convergencia con los sectores productivos con el propósito de establecer acciones pertinentes a las necesidades de los mismos, para ello se convocarán actores o delegados de las Mesas Sectoriales y de la Comisión Regional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación.

De igual forma, es importante hacer seguimiento a las convocatorias regionales, nacionales e internacionales, que representen oportunidades para los emprendedores del Departamento y preparar a los jóvenes y empresarios en la estructuración y sustentación de sus proyectos.

Un ecosistema del emprendimiento y la innovación también reconoce las experiencias significativas de quienes han logrado éxito el desarrollo de sus proyectos de emprendimiento de alto impacto; en tal sentido, es importante publicar estudios de caso, que a manera de fuentes de transferencia de conocimientos y experiencias se convierten en material pedagógico para instituciones educativas. De igual manera, es necesario un órgano de divulgación periódico sobre los avances en las diferentes dimensiones relacionadas con la investigación, el emprendimiento y la innovación.

### ***Gestión del Riesgo***

Como en cualquier proyecto los riesgos aparecen producto de la incertidumbre que genera el no poder controlar la mayor parte de las variables presentes en los mismos. En el caso de los emprendimientos, la incertidumbre acrecienta el riesgo de fracaso en los emprendimientos

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

sin un modelo de negocio sólido y en especial en aquellos que no fueron cimentados a partir de la generación de valor agregado para el mercado.

En tal sentido el ecosistema de emprendimiento e innovación deberá ofertar:

- Asesoría y acompañamiento en vigilancia tecnológica para la identificación de tendencias de mercados nacionales e internacionales.
- Fomento del crecimiento empresarial mediante modelos de negocios de integración vertical y horizontal que ofrecen a las empresas una mayor oportunidad para ser más competitivas y responder más rápidamente a tendencias y necesidades cambiantes del entorno.
- Análisis de situaciones externas que afectan las economías nacionales y regionales y por lo tanto el desarrollo de emprendimientos como el cambio climático, los problemas logísticos que afectan los procesos de importación y exportación, los conflictos regionales, el comportamiento de la divisa y la inflación entre otros.

### *Gestión de Adquisiciones*

Cobos, M (2010), citado por Sparano (2011), manifiesta “la necesidad de lograr una integración de empresas proveedoras y asegurar el patrocinio desde el inicio del proyecto”.

Enfocados al ecosistema de emprendimiento e innovación, es importante el fortalecimiento en la formulación de proyectos de ciencia, tecnología e innovación, los cuales el Departamento en los últimos años ha venido logrando financiamiento a través del Fondo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías (SGR), como principal fuente de apoyo.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Dentro de las actividades a desarrollar se encuentra:

- Hacer un inventario actualizado de la oferta de servicios e infraestructura de cada institución miembro de la Red, para identificar fortalezas, debilidades, así como oportunidades para gestionar colectivamente recursos para el fortalecimiento y creación de centros tecnológicos e investigación, así como parques tecnológicos.
- Fomentar la presentación de proyectos en convocatorias del SGR para el financiamiento de proyectos de ciencia y tecnología desde los sectores productivos.
- Fortalecer la articulación entre el sector público, privado y académico para la formulación de proyectos pertinentes para la región.
- Fomentar la asociatividad para la compra de insumos y promover investigaciones que aporten a la sustitución de productos que pueden ser atendidos por productores nacionales.

### ***Gestión de los Interesados***

Un aspecto importante en todo proyecto es la identificación de los *Skateholder* (partes interesadas) los cuales tendrán diferentes intereses en el proyecto, su identificación permitirá el desarrollo de acciones o estrategias en pro de la correcta ejecución del proyecto.

En el ecosistema de emprendimiento e innovación es importante desarrollar la identificación de los diferentes actores que lo conforman en especial aquellos a los cuales se han dirigido pocos programas o proyectos. Dentro de esos actores se encuentran emprendimientos sociales, de industrias creativas y culturales, organizaciones sin ánimo de lucro, comunidad LGBT, comunidad víctima del conflicto armado a quienes se les deben generar oportunidades para el mejoramiento de sus condiciones de vida mediante el fomento y apoyo de la actividad emprendedora.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

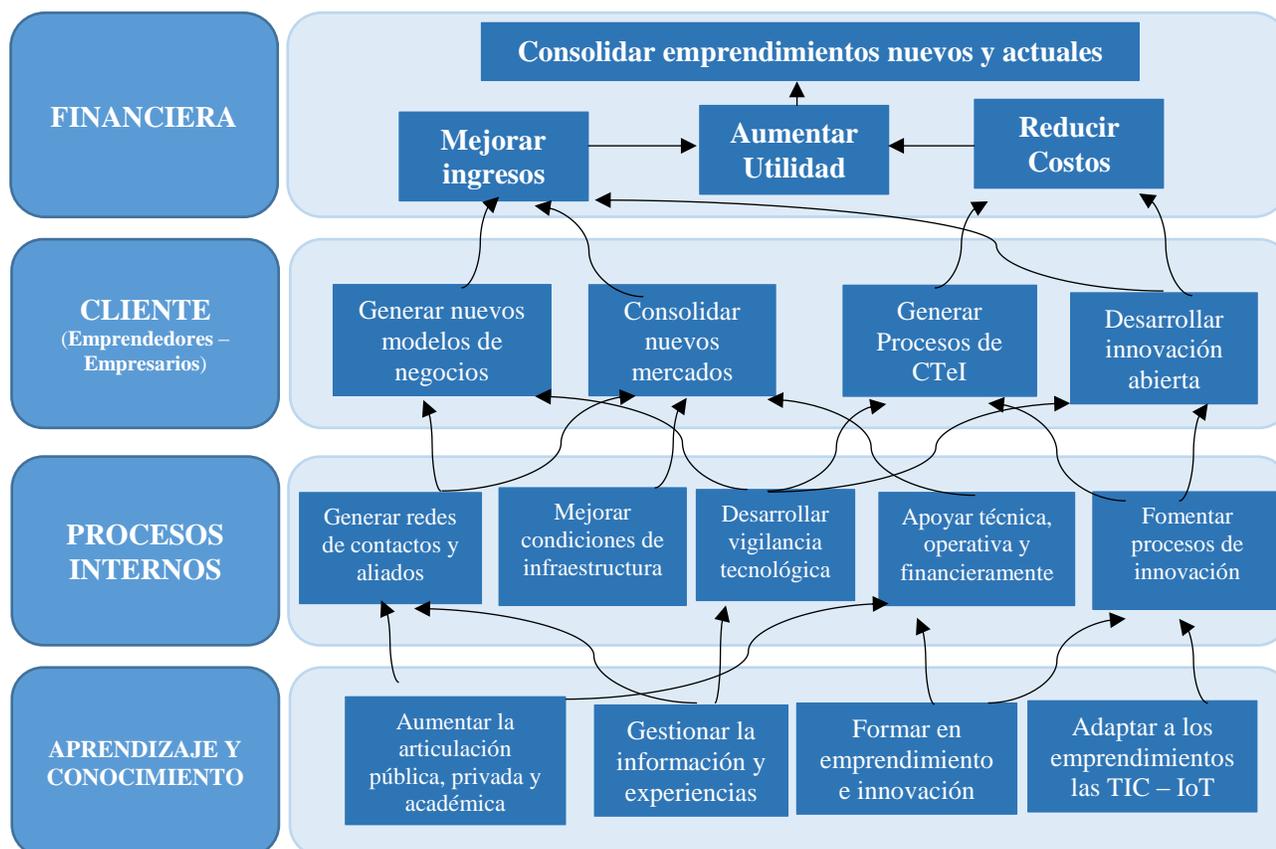
Lograr un perfil de caracterización de cada uno de esos actores en relación con el ecosistema del emprendimiento y la innovación términos de intereses, percepción de los problemas que limitan su construcción, recursos que pueden aportar y normatividad que aplica, es un paso fundamental para optar la investigación, la innovación y el emprendimiento como estrategia de desarrollo regional.

### *Mapa Estratégico*

En la Figura No 6, se presenta una representación gráfica de la “Estrategia de Consolidación del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación del Departamento del Huila”

**Figura 6**

*Mapa estratégico estrategia de consolidación del ecosistema*



Nota: Elaboración propia 2022.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

Es necesario precisar que desde la perspectiva del PMI el ciclo del proyecto está conformado por la pre-inversión, la ejecución y cierre del proyecto; no obstante en el contexto del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación del Departamento del Huila, si bien en el ciclo del proyecto la pre-inversión se puede entender como toda la etapa de planificación del proceso de cualificación de la red de emprendimiento hacia la construcción del ecosistema (plan estratégico), la ejecución está conformada por la acciones institucionales de complementariedad que pueden llevar al ecosistema a cumplir en los términos de Osterwalder y Pigneur (2010) con la movilización institucional, comprensión, diseño, aplicación y gestión para promover la cultura de la investigación y la innovación direccionada tanto al emprendimiento de alto impacto como al fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

### Conclusiones y Recomendaciones

Los ecosistemas de emprendimiento e innovación han sido un eje transformador de sociedades, los cuales impulsan el desarrollo económico y social mediante la generación de oportunidades tanto para emprendedores como empresarios, quienes dinamizan los sectores productivos y generan empleo, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones.

Un ecosistema de emprendimiento e innovación se compone de factores que interactúan entre sí para generar un entorno favorable para el desarrollo de la actividad emprendedora y los procesos de innovación. Dichos factores fueron llamados por el profesor Daniel Isenberg como Dominios entre los cuales se encuentran *Política*; donde el gobierno (o la entidad gubernamental) ejerce el liderazgo mediante políticas públicas, programas, beneficios tributarios y una oferta institucional, *Finanzas*; siendo un factor fundamental para el apoyo a empresas nacientes y/o para el fortalecimiento empresarial mediante el acceso a capital financiero, *Cultura*; la base de todo ecosistema de emprendimiento e innovación parte de la concepción de una sociedad hacia el desarrollo de actividades emprendedora y como apoyan el desarrollo de las mismas, *Soporte*; el ecosistema debe brindar a los emprendedores y empresarios una oferta institucional (público-privada) que apoye técnica y operativamente los emprendimientos, así como garantiza el acceso a servicios públicos, *Capital Humano*; que juega un papel fundamental, un capital humano fortalecido, cualificado, con competencias requeridas para el emprendimiento y de acuerdo a las necesidades del sector productivo contribuir a la fortalecimiento del tejido empresarial, para ello las instituciones de educativas juegan un papel fundamental, *Mercado*;

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

donde el desarrollo de redes de contactos y aliados es importante para el desarrollo de nuevos modelos de negocios y la apertura de nuevos mercados.

Aunque el Departamento exista un ecosistema de emprendimiento e innovación, este ecosistema se puede considerar como incipiente, el cual está en proceso de construcción a partir de políticas públicas, entendimiento por parte de los actores de la necesidad de trabajar de forma articulada, evidenciando grandes retos por asumir para lograr el objetivo de la consolidación del mismo que contribuya al mejoramiento de la competitividad regional y la calidad de vida de los emprendedores.

El departamento del Huila cuenta con una red departamental de emprendimiento que representa un primer escalón hacia la consolidación del ecosistema que, como se ha logrado en Antioquia o Bogotá. En el desarrollo del Plan de Gobierno Departamental “Huila Crece 2020-2023”, se han creado políticas públicas como la Ordenanza 05 de 2021 para el fomento del emprendimiento, empresarismo e innovación brindando un marco legal para el desarrollo de programas y proyectos. Por otro parte, entidades locales como la Cámara de Comercio del Huila en alianza con entidades nacionales como iNNpulsa entre otras, han desarrollado proyectos enfocados al fortalecimiento de los sectores productivos y la aceleración de emprendimientos.

Es importante que el Departamento consolide una cultura emprendedora fomentando en jóvenes de edad temprana la creatividad y la innovación para que a futuro sean creadores de empresas innovadoras con modelos de negocios disruptivos. Por lo cual, se hace necesario el formar y capacitar a docentes de las instituciones educativas en creatividad, innovación y emprendimiento. Así mismo, como lo manifestaron los participantes del Focus Group en el Huila es momento debe pensar en trabajar en red, fortalecer la articulación del sector público,

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

privado y académico, y el desarrollo de un trabajo colaborativo entre emprendedores y los mismos empresarios para ser más competitivos.

El sector académico mediante sus grupos de investigación deberá acercarse a los sectores productivos con el propósito de desarrollar innovación abierta, mientras que dichos sectores deberán concientizarse que para ser competitivos tanto a nivel nacional como internacional es necesario el desarrollo de procesos de innovación que generen valor agregado a los productos y/o servicios, sin que estos procesos sean vistos como un gasto adicional, por el contrario como una inversión la cual tiene un beneficio tributario.

Los programas y proyectos que se desarrollen en la región deben estar dirigidos a generar resultados de impacto, donde su objetivo sea la creación de emprendimientos de alto impacto, con la apropiación de las tecnologías de la información, el internet de las cosas, inteligencia artificial que generen nuevos modelos de negocios en sectores de la economía diferentes a los actuales. Por otra parte, generar programas dirigidos a consolidar los emprendimientos sociales y de las industrias creativas y culturales, hacer la región con una alta riqueza cultural.

Como equipo investigador se recomienda:

- Socializar los resultados de esta investigación con los actores de la Red de Emprendimiento del Huila y el Gobierno Departamental, como base para el establecimiento de estrategias y acciones pertinentes para el fortalecimiento del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación Regional.
- Establecer contactos con líderes de otras redes regionales y nacionales con el propósito de generar convenios para la transferencia de conocimientos y experiencias a los miembros de los miembros de la Red de Emprendimiento del Huila.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

- Gestionar recursos para capacitar profesionales mediante movilidad internacional en instituciones universitarias de países con amplia trayectoria en investigación, innovación y emprendimiento.
- Fomentar proyectos interdisciplinarios relacionados con innovación y emprendimiento de alto impacto, que contribuyan a mejorar los indicadores de innovación, productividad y desarrollo empresarial en el Huila.

**Bibliografía**

- Amaya, J. (201). Gerencia: Planeación & Estrategia. (ISBN 978-9584405784), Recuperado de:  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr&id=8Flzg6f8dOsC&oi=fnd&pg=PA6&dq=como+hacer+una+estrategia&ots=g7jCUP1CLA&sig=xu689qcwM2q0We252X47ZxD5\\_W0#v=onepage&q&f=true](https://books.google.es/books?hl=es&lr&id=8Flzg6f8dOsC&oi=fnd&pg=PA6&dq=como+hacer+una+estrategia&ots=g7jCUP1CLA&sig=xu689qcwM2q0We252X47ZxD5_W0#v=onepage&q&f=true)
- Armenteras, D., González, T.M., Vergara, L.K., Luque, F.J., Rodríguez, & N., Bonilla, M.A. (2016). Revisión del concepto de ecosistema como “unidad de la naturaleza” 80 años después de su formulación. *Ecosistemas* 25(1): 83-89. Doi.: 10.7818/ECOS.2016.25-1.12
- Aulleta, N. & Rivera, C. (2011). Un ecosistema para emprender. *Revista Debates IESA* (Vol. XVI, No. 4). Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/308048895\\_Un\\_Ecosistema\\_para\\_Emprender](https://www.researchgate.net/publication/308048895_Un_Ecosistema_para_Emprender).
- Banco Interamericano de Desarrollo, (2016). Condiciones sistémicas e institucionales para el emprendimiento y la innovación (IDB-DP-486), recuperado de:  
<https://publications.iadb.org/en/publications>.
- Baraybar, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». Esic Editorial (ISBN 978-84-7356-788-6).
- Cámara de Comercio de Neiva, (2019). Estudio de Coyuntura económica 2019, recuperado de:  
<https://cchuila.org/informes-economicos/>.
- Cámara de Comercio de Neiva, (2020). Dinámica empresarial 2019, recuperado de:  
<https://cchuila.org/informes-economicos/>.
- Cámara de Comercio de Neiva, (2020). Informe dinámica empresarial primer semestre 2020, recuperado de: <https://cchuila.org/informes-economicos/>.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

- Cardona, J. (2015). EL desempeño del emprendimiento desde las políticas de desarrollo empresarial. Escuela de Administración. Universidad EAFIT. Recuperado de:  
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/8205>
- Contreras, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Región* (ISSN 1729-4827). Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1657-62762013000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1657-62762013000200007)
- GEM Colombia, (2019). *Dinámica de la actividad empresarial en Colombia* (1ra ed). Editorial Universidad Icesi. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/342724175\\_Dinamica\\_de\\_la\\_actividad\\_empresarial\\_en\\_Colombia\\_Informe\\_GEM\\_2019](https://www.researchgate.net/publication/342724175_Dinamica_de_la_actividad_empresarial_en_Colombia_Informe_GEM_2019).
- Gobernación del Huila, (2019). *Plan de desarrollo 2020-2023*. Recuperado de:  
<https://www.huila.gov.co/documentos/1336/plan-de-desarrollo-2020-2023/>.
- Gonzales, C., Cerón, C., & Alcazar, F. (2010). Caracterización emprendedora de los empresarios en los Valles de Tundama y Sugamuxi. Boyacá (Colombia), *Revista científica Pensamiento y Gestión* (No. 29, ISSN impreso: 1657-6276), Recuperado de:  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1974/4981>.
- Granados, E., Jiménez, F., Neira, M., & Coll, J. A. C. (2020). Emprendimiento y crecimiento económico: El sistema mexicano de incubadoras de negocios. *Revista de ciencias sociales*, 26(1), 107-127.
- Hernández, S. Fernández, C., & Baptista, Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

iNNpuls Colombia. (2016). Mapeo ecosistema regionales del emprendimiento en Colombia.

[https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/1.2.\\_analisis\\_y\\_descripcion.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/1.2._analisis_y_descripcion.pdf)

Kaplan, R., & Norton, D. (2011). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. Harvard Business Review.

López, P. (2004). Población Muestra y Muestreo. Punto Cero, 09(08), 69-74. Recuperado en 05 de enero de 2022, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es).

López, Z. (2016). Los ecosistemas de emprendimiento como parte de la estrategia de desarrollo de una región. Universidad EAFIT. Recuperado de: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11496>.

Marulanda, J., Correa, G., & Mejía L. (2009). Emprendimiento: Visiones desde las teorías del comportamiento humano. Revista Escuela de Administración de Negocios (No. 66, ISSN: 0120-8160), pág. 153-168.

Mata, P. (2019). Análisis del emprendimiento: ecosistemas, orientación al mercado y supervivencia. Facultad de Economía y Empresas. Universidad de Zaragoza. Recuperado de: <https://zagan.unizar.es/record/76917?ln=es>.

Méndez, R. (2016). Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. 9ª ed. Bogotá D.C (ISBN: 978-958-46-8558-2).

Moreno, N. A., Sánchez, L. M. & Velosa, J. D. (2016). Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación [Libro, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/9547>.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

- Oldenburg, D. (2008). Gerencia de Proyectos. Revista Visión de Futuro (Vol. 10, Nº. 2, 2008, págs. 175-191, ISSN-e 1668-8708, ISSN 1669-7634). Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7404967>.
- Perdomo, G. (2009), Construcción de un esquema organizacional: Red regional de emprendimiento del Huila. Cuaderno de Administración (No 42, pág. 109-123).  
Universidad del Vale.
- Porras, J. (2006). Diseño conceptual del emprendimiento para el desarrollo regional en la perspectiva de la complejidad autopoiesica. Universidad Nacional de Colombia,  
Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/2649>.
- Prodem, (2014). Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: Una herramienta para la acción en América Latina (ISBN 978-987-3608-05-6.).
- Rivera, H. & Malaver, M. (2011). ¿Qué estudia la estrategia? . Documento de investigación No 99, Universidad Navarra.
- Rodríguez, A. (1999). La lógica originaria del emprendedor. Documento de investigación No 382, Universidad Navarra.
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Revista LIBERABIT (vol.13, No.13) (ISSN 1729-4827). Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68601309>.
- Sarabia, A., & Delhumeau, S. (2019). Aproximación al concepto de ecosistema de emprendimiento, Revista Ciencia Administrativa (No. 2, ISSN impreso: 1870-9427).  
Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/01CA201902.pdf>
- Sparano, H. (2011). Impacto de las áreas de conocimiento de la administración de proyectos a través del PMBOK 2008. Dimensión empresarial, 9(1), 64-73.

## ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN

- Sparano, H. (2014). Emprendimiento en América Latina y su impacto en la gestión de proyectos. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 12 (No. 2), pág. 95-106.
- Tarapuez, E., & Botero, J. (2007). Algunos aportes de los Neoclásicos a la teoría del emprendedor. *r. Cuadernos de Administración*, Vol. 20 (N°34), Pág. 39-63.
- Vallmitjana, N. (2014). La actividad emprendedora de los graduados IQS. (Tesis Doctoral). Barcelona: Universitat Ramon Llull; B 15011-201.
- Vélez, X. A., & Ortiz-Restrepo, S. (2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Dominio de las Ciencias*, vol. 2 (N° 4), 346-369.
- Vesga, R. (s. f.). Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿qué nos está haciendo falta? Observatorio de Competitividad del Centro de Estrategia y Competitividad. Recuperado el 18 de enero de 2021 de: <https://cec.uniandes.edu.co/index.php/articulos>
- Zamora, C. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía: El caso de Ecuador. *Revista Espacios*, vol. 39 (N° 07), pág. 15.