

**“EXPERIENCIAS DE EMPRESARIOS EGRESADOS DE LA
UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN”**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

MAURICIO ANTONIO BEDOYA VILLA
OMAR ENRIQUE JIMÉNEZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA
MEDELLÍN
2009

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
1. PROBLEMA	9
1.1 PREGUNTA	23
1.2 HIPÓTESIS	23
2. MARCO DE REFERENCIA	24
2.1 EMPRENDEDOR	24
2.3 ESPÍRITU EMPRESARIAL	37
2.4 EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARISMO	41
2.5 ESCUELAS	44
2.5.1 Teoría de Shapero	45
2.5.2 Teoría de David McClelland	48
2.5.3 Teoría de Ronstadt	50
2.5.4 Teoría de Timmons	50
2.5.6 Teoría de Varela- Shapero	52
3. ESTADO DE EN CUESTIÓN	63
4. METODOLOGIA	67
4.1 PREGUNTA	67
4.2 HIPÓTESIS	67
4.3 OBJETIVOS	67
4.3.1 General	67
4.3.2 Específicos	67
4.4 OBJETO DE ESTUDIO	68
4.5 CAMPO DE ACCIÓN	68
4.5.1 Fondo Rotatorio Capital Semilla	69
4.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN	74
4.7 TÉCNICAS PARA EL ACOPIO DE INFORMACION	75
4.7.1 La investigación documental	75

4.7.2 Las entrevistas	77
4.8 ANÁLISIS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	85
5. RESULTADOS: NUEVOS CONOCIMIENTOS	87
6. PROPUESTA	92
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	100
BIBLIOGRAFÍA	147

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de las empresas, año 2008	18
Tabla 2. Datos Mipymes	19
Tabla 3. Características del emprendedor y del empresario	37
Tabla 4. Escuelas	44
Tabla 5. Principales Investigaciones de Emprendimiento en Colombia	64
Tabla 6. Alcances del Fondo Rotatorio Capital Semilla	73
Tabla 7. Empresas Encuestadas	79

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1.	Características de la Pymes en Colombia – 9% del parque empresarial colombiano	20
Figura 2.	Características de la Pymes en Colombia – empresas maduras	21
Figura 3.	Percepciones según Shapero	47
Figura 4.	Elementos del modelo de transformación	55
Figura 5.	Circunstancias	59
Figura 6.	Etapas Básicas Del Modelo Varela	60
Figura 7.	Modelo conceptual	61
Figura 8.	Relación asignación de Recursos	74
Figura 9.	Propuesta de Línea de Énfasis de Empresarismo	97

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. CARTA DEL SEÑOR RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN	104
ANEXO B. RESOLUCIÓN NÚMERO 331 DE 22 DE OCTUBRE DE 2002	105
ANEXO C. RESOLUCIÓN NÚMERO 434 16 DE MAYO DE 2008	110

INTRODUCCIÓN

La formación de un empresario es un proceso en el cual intervienen un sinnúmero de variables sociales, culturales, psicológicas y económicas que contribuyen, con un conjunto de conocimientos específicos, a desarrollar una serie de competencias que buscan lograr que este empresario en formación tenga altas probabilidades de convertirse en un empresario exitoso, capaz de generar riqueza y desarrollo social a lo largo de su vida.

Actualmente, se considera que las instituciones de educación superior constituyen, en cierta medida, las reglas de juego de la sociedad. La creación de empresa ha tomado un importante auge como campo de investigación científica a partir de los años ochenta, Además con mayor frecuencia, se está considerando el papel del individuo en el proceso empresarial (formación, motivación, apoyo, etc.) a la hora de diseñar políticas públicas de promoción de nuevas empresas.

Este proyecto de investigación tiene como objetivo evaluar en la Universidad de Medellín, las actitudes hacia la creación de empresas de estudiantes universitarios egresados que han accedido a los recursos del Fondo Rotatorio Capital Semilla y la incidencia que han tenido los programas académicos Universitarios, en la decisión de sus egresados de convertirse en empresarios y/o de generar nuevos proyectos que fortalezcan el tejido empresarial y aporten al desarrollo socioeconómico del país a través de la generación de nuevas organizaciones.

Este trabajo busca formular los elementos generales que un programa de Formación Empresarial puede tener, generar discusión alrededor de ellos y plantear opciones que los diversos programas deban acometer para poder disponer de un programa educativo y formativo que sea viable para la Universidad y sus alumnos, además de analizar las características de los empresarios participantes de los programas a partir de las dimensiones del emprendimiento

elaboradas por el modelo de formación de Rodrigo Varela como marco de referencia conceptual.

Los resultados de esta investigación son importantes por dos razones. Por un lado, si las actitudes hacia la actividad emprendedora son consideradas como un producto social y cultural, un conocimiento más profundo sobre el deseo, la viabilidad y la motivación de crear una empresa puede servir de base para el diseño de nuevas políticas institucionales que permitirán identificar potencialidades y limitaciones en procesos de formación de empresarios, además de formular recomendaciones concretas para que los programas académicos cumplan efectivamente con su misión de formar profesionales con Espíritu Empresarial con altos niveles de éxito. Por otro, los estudiantes universitarios representan uno de los colectivos claves susceptibles para convertirse en empresarios. En este sentido, el mejor conocimiento sobre sus actitudes hacia la actividad empresarial puede significar el primer paso para despertar y estimular el interés de los estudiantes hacia la carrera como empresario independiente.

1. PROBLEMA

De Los Grandes Monopolios a Las Pequeñas Empresas: El Papel de la Universidad en la Formación de Empresarios

Los grandes monopolios como en el caso de Estados Unidos, Japón, Corea, Singapur y Taiwan en el Este de Asia cuentan con sociedades más integradas, tienen niveles de ingresos más elevados y estructuras productivas y sistemas de innovación más articulados y sofisticados montos más elevados, crecen más rápidamente en términos de volumen de ventas, aprovechan más las oportunidades creadas por el entorno empresarial local, básicamente con subcontratación, y compiten con productos o servicios más innovadores. La mayoría de ellas operan en sectores con una fuerte utilización del conocimiento, y el porcentaje instituciones de apoyo a la creación de empresas, en estos países existen evidencias empíricas acerca de la relación entre el nivel de la actividad empresarial y de las tasas de crecimiento económico. La clave para el éxito económico y el desarrollo de los monopolios no está en la formulación de políticas restrictivas, sino en el desarrollo de soluciones agresivas e innovadoras.

La empresarialidad genera crecimiento económico debido a que es un vehículo para la innovación y el cambio y, por lo tanto, facilita los procesos de difusión de conocimientos. Asimismo, el flujo de creación de firmas en nuevos sectores de la economía y el de salida desde las industrias en declive es un proceso que genera mejoras en la productividad y facilita la modernización de la estructura empresarial, dando lugar a incrementos en los volúmenes de producción y competitividad de los países.

En contraste, uno de los grandes desafíos que presentan los países emergentes, en especial los de Latinoamérica consiste en la necesidad que desarrollen una

cultura profesional del proceso emprendedor, hoy las economías con tasas de crecimiento más altas del mundo tienen su “gran motor” en la actividad emprendedora, cuyas empresas generan la mayor cantidad de nuevos empleos, que provienen de pequeñas compañías que dinamizan los mercados mundiales.

Por todo esto, hoy más que nunca, los países emergentes necesitan el proceso de emprendedor para desarrollarse. Son los países en desarrollo en los que se presentan los mayores problemas para concretar de manera exitosa nuevos proyectos. Lograr que en Colombia, al igual que en América latina tengan un desarrollo más armónico y equilibrado exige que los estudiantes de programas profesionales universitarios adopten la firme decisión de ser emprendedores.

Antes era muy raro que se hablara del término emprendedor en las universidades, y menos aún que se enseñara el proceso de desarrollo de un proyecto. Aunque se ha avanzado mucho desde entonces y muchas universidades cuentan con unidades de emprendimiento, cátedras, semilleros y seminarios dedicados al emprendimiento, todavía es notable la falta de “literatura” que traten los problemas que deban encarar quienes deban poner en marcha un proyecto, y los valores actitudinales fundamentales en términos de espíritu empresarial que se requiere en el proceso de formación de los futuros empresarios.

El problema como punto de partida de la investigación, nace de la realidad empresarial frente al impacto de la cultura emprendedora y la creación de empresas, que busca definir cuáles son las causas para el éxito o fracaso de las empresas creadas por un grupo de empresarios egresados de Universidades de Medellín que hayan accedido al fondo rotatorio capital semilla en el periodo 2005-2009 con el fin de determinar situaciones-problema que dificultan o afectan el éxito empresarial de las iniciativas empresariales. El espíritu empresarial latente en estos desarrollos empresariales que se analizarán, está orientado fundamentalmente al caso de los emprendedores que decidieron crear su propia

empresa, pero el objetivo es que los mismos modelos, permitan identificar y comprender las variables que determinan las situaciones-problemas que afectaron estos casos, para convertirse en procesos empresariales exitosos en las organizaciones ya establecidas. De esta manera, presentamos un estudio de casos, que nos permite estudiar el potencial emprendedor de los egresados de varios programas universitarios en sus diferentes especialidades. Afirmar que “los yacimientos de emprendedores se encuentran, entre otros, en los estudiantes universitarios”, quienes apoyados adicionalmente, en procesos de formación empresarial y acompañamiento por entidades de apoyo permitan crear los conocimientos, valores y competencias del individuo, y validar un hecho tan discutido al afirmar que “el emprendedor no nace sino que se hace”.¹

El saber enfrentar adecuadamente los desafíos y cambios permanentes de la vida, implica desarrollar habilidades y actitudes relacionadas con el auténtico ejercicio de Liderazgo y Emprendimiento. Desde esta perspectiva, es crucial que los profesionales en formación comiencen a desarrollar una manera de pensar y actuar, obsesiva en la búsqueda de oportunidades, integral en cuanto al abordaje y gestión, con el propósito de crear valor, además de ir adquiriendo un justo equilibrio entre integridad, interdependencia y trabajo en equipo, basado en la reflexión permanente sobre el propio actuar que permita resolver los problemas de un modo flexible, generando cambios positivos en el entorno personal y social.

Durante las últimas dos décadas² se observa un creciente interés de los gobiernos y de los académicos en el fenómeno de la empresarialidad³, en particular en su

¹ Según el informe Global Entrepreneurship Monitor, que estudia a nivel mundial las políticas de fomento de creación de empresas en los diferentes países. Afirmación que ha sido discutida entre los diferentes autores que pertenecen a la comunidad científica a lo largo del tiempo. En el presente estudio mantenemos una postura ecléctica, es decir, estamos en la línea que propugna que el emprendedor nace, en cuanto a que debe tener unas cualidades innatas y se hace, con el debido entrenamiento y formación emprendedora.

² Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. Banco Interamericano de Desarrollo, marzo 2002. P.10

manifestación más concreta: la emergencia de nuevos empresarios y de empresas. Este interés se basa en las evidencias acerca de su contribución al crecimiento económico, al aumento de la productividad, al rejuvenecimiento del tejido socioproductivo, al relanzamiento de los espacios regionales, a la dinamización del proceso innovador y a la generación de nuevos puestos de trabajo (Reynolds, 1999 y 2000; OCDE, 1999; OCDE, 2001; Audretsch y Thurik, 2001).

La caracterización empresarial del mundo contemporáneo se apoya en el perfil del emprendimiento como motor del desarrollo económico; por otro lado las empresas se enfrentan a los riesgos y la incertidumbre que generan los cambios del mundo globalizado con la exigencia de hacerlo en forma eficiente y eficaz para poder mantener un espacio real y competitivo.

El desafío de la Educación no sólo será el de facilitar la adquisición del conocimiento, sino de crear ámbitos donde los estudiantes desarrollen competencias personales y profesionales, es decir, promover el dominio de la capacidad de resolución de situaciones simples y complejas, mediante la asociación de recursos alternando como ser: conceptos, métodos, esquemas, modelos, formulación de hipótesis y procedimientos, formas específicas como analogías, trabajo de transferencia de conocimiento incluyendo repeticiones por experiencias empresariales pasadas y desarrollo de la creatividad e innovación para la resolución de situaciones singulares, adecuadas al momento y a la situación en forma eficaz y eficiente.

El emprendimiento empresarial ha sido el elemento dinamizador de las economías y es el emprendedor quien a través de la “creación destructiva” resaltada por

³ La empresarialidad (*entrepreneurship*), emprendimiento o espíritu empresarial es un concepto amplio que incluye no solo la creación de un nuevo negocio sino también a los procesos emprendedores al interior de empresas ya existentes (*corporate entrepreneurship*). En adelante, sin embargo, se usará el término “empresarialidad” en un sentido restringido para aludir al proceso de nacimiento de empresas y de empresarios

Shumpeter⁴ quien renueva el escenario socioeconómico. El reto al cual las universidades se enfrentan hoy y especialmente en el contexto latinoamericano es precisamente el potencializar este proceso y consolidar la creación de empresas basadas en Investigación como medio preponderante para realizar la transferencia de tecnología, desde su investigación hacia la industria, para retribuir de esta forma la inversión que la sociedad hace en ellas esto es especialmente válido en las universidades públicas, ayudando a generar empresas con elementos que les permitan competir en un ambiente internacional y globalizado de alto dinamismo como el actual.

Actualmente, el sistema educativo desempeña un papel muy limitado en la adquisición de la motivación y las competencias empresariales, lo que significa que el apoyar desde la Universidad el fenómeno emprendedor no es sólo una cuestión de compromiso con la sociedad. Es también dar pasos hacia el establecimiento de una nueva forma de entender la enseñanza superior. Sin descartar ni la mera formación humana ni el deseable incremento del nivel científico de la sociedad, tampoco podemos olvidar que la Universidad es para la inmensa mayoría de los jóvenes el estadio previo a su integración profesional se constituye en un imperativo y en ideario institucional, acorde con las exigencias de la época y con la pertinencia social que se le reclama a la Educación Superior. Todos los pasos que se den para hacer más fácil esta integración, son avances relevantes en el surgimiento de un nuevo tipo de Universidad que sabe combinar en su justa medida la investigación científica, la formación humana y el apoyo a sus estudiante para que el tránsito de las aulas a las empresas se produzca sin demoras y con elevadas probabilidades de éxito. Crear un emprendimiento es imaginar una actividad difícil y arriesgada, someterse a cierto grado de incertidumbre; es un desafío a nuestra inteligencia, ingenio y creatividad. La motivación será el impulso para el desarrollo de nuestras habilidades y

⁴ Schumpeter, J.A. "Teoría del desenvolvimiento económico", 4a edición, Fondo de Cultura Económico, México 1967.

conocimientos, de forma de adquirir y desarrollar nuevas competencias. Los diferentes programas de trabajo que se llevan a cabo actualmente en las instituciones de educación superior proponen, por tanto, dar pasos hacia el establecimiento de una Universidad que aúna docencia, investigación y actuación social, tanto para sus propios estudiantes como para el conjunto de los ciudadanos.

El tema del emprendimiento en las instituciones de educación superior, ha empezado a ser aceptado como impulso económico y social, se reconoce la importancia de su papel y el impacto que traería si se explota sistemáticamente. Sin embargo, su incentivo con el fin de buscar la generación de empresas a partir de esta actividad no se concibe como prioridad institucional. La falta de compromiso con los procesos de emprendimiento desde la dirección de la Universidad, ha llevado a las facultades que sí lo han considerado relevante, a tomar decisiones independientes al respecto.

A nivel estatal los beneficios económicos y sociales asociados al nacimiento de las nuevas empresas y los avances en la comprensión del fenómeno de la empresarialidad, han motivado a muchos gobiernos, en particular de países desarrollados, a poner en marcha una amplia variedad de políticas e instrumentos de apoyo. Así mismo, el debate académico ha venido alimentando los cambios de enfoques de política, observándose una evolución desde programas de promoción de la empresarialidad muy focalizados en aspectos parciales del fenómeno, por ejemplo capacitación, hacia una concepción estratégica más integral. En consecuencia, las iniciativas más recientes suelen incluir un conjunto más articulado de acciones destinadas a operar sobre planos tales como el de la cultura, el sistema educativo y las competencias emprendedoras, la promoción de redes empresariales de apoyo, el financiamiento a nuevas y pequeñas empresas Pymes.

Colombia se enmarca en un contexto de bajo crecimiento empresarial, desempleo, e inestabilidad económica. Como respuesta a esta crisis, se ha transformado la visión de las políticas de desarrollo económico que anteriormente se encontraban orientadas a nivel nacional a la atracción de empresas extranjeras de gran dimensión. Ahora, dichas políticas comienzan a potenciar el desarrollo endógeno que se materializa por lo general en la creación de PYMES, a partir de oportunidades de negocio en el escenario local (Belson: 2004 en Barba y Martínez: 2006: 2). En este sentido, se han creado propuestas de políticas locales asociadas al crecimiento de las PYMES⁵, las cuales desempeñan un papel creciente en la economía y contribuyen a la generación de empleo, al desarrollo socio-económico local y a la dinamización de las cadenas productivas de las regiones. Estas propuestas hacen referencia a los programas de emprendimiento empresarial, basados en: 1) la formulación y ejecución de cursos de formación y sensibilización (cátedras y concursos de emprendimiento) ,2) la construcción de nodos y redes de emprendimiento; y 3) el marco normativo para el emprendimiento (la emisión de ley de emprendimiento ley 1014 de 2006)⁶.

La creación de nuevas empresas requiere de un entorno favorable que estimule el espíritu empresarial y que facilite el ejercicio empresarial, sobretudo en el nivel de las micro y pequeñas empresas. Al respecto, en la justificación de la política de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas contenida en el documento “Lineamientos de una Política Industrial”, se afirma que “en el transcurso de los últimos años, se ha ido reconociendo cada vez más que el sector de pequeñas y medianas empresas contribuye de manera significativa a la competitividad internacional del sector manufacturero, así como a la creación de empleos

⁵ Se define empresas PYMES como pequeñas y medianas empresas. Reguladas según la ley 905 del 2 de Agosto del 2004

⁶. El emprendimiento empresarial se ha convertido en política gubernamental en Colombia mediante la ley 590 de junio de 2000 (Ley de fomento a la pequeña y mediana empresa), la ley 905 del 2 de Agosto del 2004 y por último la ley 1014 de 2006, “De fomento a la cultura del emprendimiento” que imparte directrices obre emprendimiento empresarial para el sistema educativo colombiano

simultáneamente. Sin embargo, este tipo de empresas han sufrido imperfecciones del mercado que obstaculizan su desarrollo, especialmente en el actual contexto de rápida integración mundial de las actividades económicas.

En consecuencia, prácticamente todos los países han desarrollado una amplia gama de medidas tendientes a apoyar las pequeñas y medianas empresas y a menudo han creado organismos especializados para que formulen y pongan en práctica esas medidas.

Relacionado con lo anterior, y por iniciativa del Ministerio de Desarrollo Económico, se ha aprobado en el Congreso Nacional La “Ley para Promover el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, MIPYME”

Tienen, entonces, las MIPYMEs, un conjunto de ventajas económicas que, en gran medida, fundamentan el notable crecimiento de los países del sudeste asiático; así como toda la estrategia de modernización y reestructuración que vienen ejecutando los países de la Unión Europea.

Pero, de la misma manera como las MIPYMEs cuentan con atributos como los ya enunciados, igualmente enfrentan significativas dificultades que merman sus posibilidades de expansión, entre las cuales se destacan los, a veces insuperables, obstáculos que afrontan en sus relaciones con el Estado; la desigualdad en las oportunidades que tienen al pretender ciertos mercados para sus bienes –como el de compras estatales o los de exportación-; la existencia de claras imperfecciones de mercado que las colocan en desventaja respecto a la gran empresa, para aprovisionarse de factores de producción tales como la tecnología, el personal calificado, el financiamiento o la información sobre las oportunidades de negocios de diversa índole. Precisamente la corrección de todas esas distorsiones en los mercados es la razón que justifica la intervención del Estado, tal como ocurre hoy en los países más avanzados del mundo, no para ser

Estado-Empresario, productor de bienes o prestador de servicios sino, más apropiadamente, para facilitar la iniciativa empresarial de los particulares, para cooperar en la creación de oportunidades económicas y para construir un entorno social, político y económico más propicio al ejercicio de la actividad empresarial.

Se plantea que el dinamismo de las PYMES colombianas está determinado tanto por factores internos como externos: los factores internos considerados son los recursos y capacidades estratégicos tales como: recursos tangibles, recursos intangibles, recursos humanos y capacidades organizacionales, los factores externos son instituciones formales e informales tales como normas políticas legales y económicas, industria y cultura.⁷

Con la aprobación de la Ley 590 del 2000, se dió prioridad a cuatro temas: incentivos a la PYME, la promoción del espíritu empresarial, el apoyo técnico especializado y el financiamiento sectorial, buscando un mayor desarrollo de este importante sector con el fin de que esté preparado para ser más productivo y competitivo. Adicionalmente la Ley 590 de 2000 se modifica con la Ley 905 de 2004, por medio de la cual se hace referencia a la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan las disposiciones para estimular el fomento y formación de mercados altamente competitivos mediante el apoyo a la creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes. Las MIPYMES son organizaciones económicas que desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios que combinan capital de trabajo, recursos financieros, talentos humanos para obtener un bien o un servicio para satisfacer las necesidades del cliente.

⁷ Tomado de Factores Determinantes Del Dinamismo De Las Pymes En Economías En Desarrollo. El Caso De Colombia- Una Comparación Entre Áreas Metropolitanas Y Locales Investigación dinamismo PYMES Universidad ICESI.

En Colombia las empresas están clasificadas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas esta clasificación se incluye en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

Tabla 1. Clasificación de las empresas, año 2008

Tamaño	Activos Totales SMMLV	Activos Totales en \$
Microempresa	Hasta 500	Hasta \$230.750.000
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000	Superior a \$230.750.000 y hasta \$2,307.500.000
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000	Superior a \$2,307.500.000 y hasta \$13.845.000.000
Grande	Superior a 30.000	Superior a \$13.845.000.000
SMMLV para el año 2008 \$461.500 (Decreto No. 4965 del 27 de Diciembre de 2007, Ministerio de Protección Social)		

Hay varias fuentes que aportan datos estadísticos:

Según la revista ANIF, 2003 en Colombia las pequeñas y medianas empresas representan al menos el 90% del sector empresarial nacional, están generando más o menos el 73% de empleo y están aportando el 53% de la producción bruta de los sectores industriales, comercial y de servicios, de igual forma representa el 31% de la inversión neta del país y participan con el 33% de las exportaciones, según el DANE.

Según la revista de ASOBANCARIA de febrero del 2006, las Mipymes colombianas constituyen el segmento más importante de la infraestructura productiva nacional, aportando el 99% de la misma. Genera el 75 del empleo y el 37% de la producción. A continuación se presentan algunas cifras que lo validan:

Tabla 2. Datos Mipymes

TAMAÑO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Microempresas	69747	90.48%
Pequeña empresa	5508	7.15%
Mediana empresa	1350	1.75
Gran empresa	482	0.63

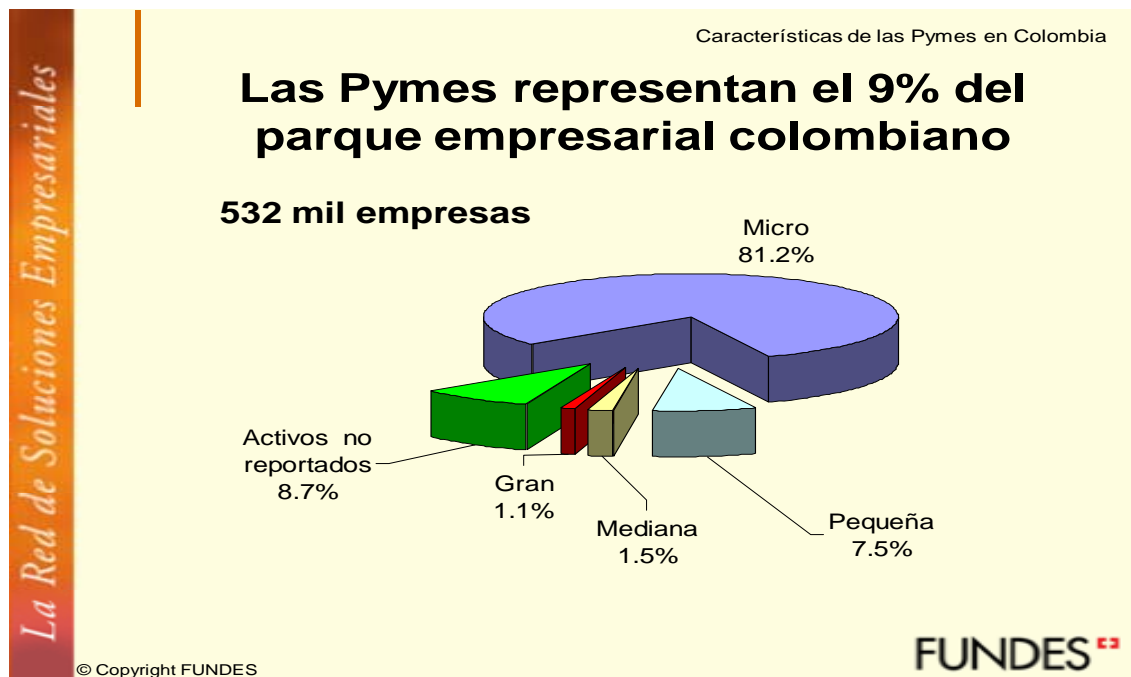
Fuente: Revista ASOBANCARIA Febrero del 2006

Según la misma fuente, la infraestructura económica regional enfrenta muchas dificultades técnicas que no les permiten el fortalecimiento y la expansión, entre ellas: restricciones al crédito, dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada, formalización y absorción de nuevas tecnologías, limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, la deficiencia en la infraestructura física, falta de asociatividad empresarial y carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico

Las micro, pequeñas y medianas empresas adquieren particular importancia para la economía nacional no solo por la contribución a la producción y al abastecimiento, sino también por su capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo que representan elementos básicos de la política redistributiva del ingreso de los estratos sociales bajo y medio Las MIPYMES no pueden ser ajenas a la evolución de la economía nacional, son empresas sensibles a todos los cambio en el entorno nacional e internacional por eso se requiere nuevas estrategias que le permitan responder de la manera más acertada al los cambios y las ubique dentro de un entorno flexible.

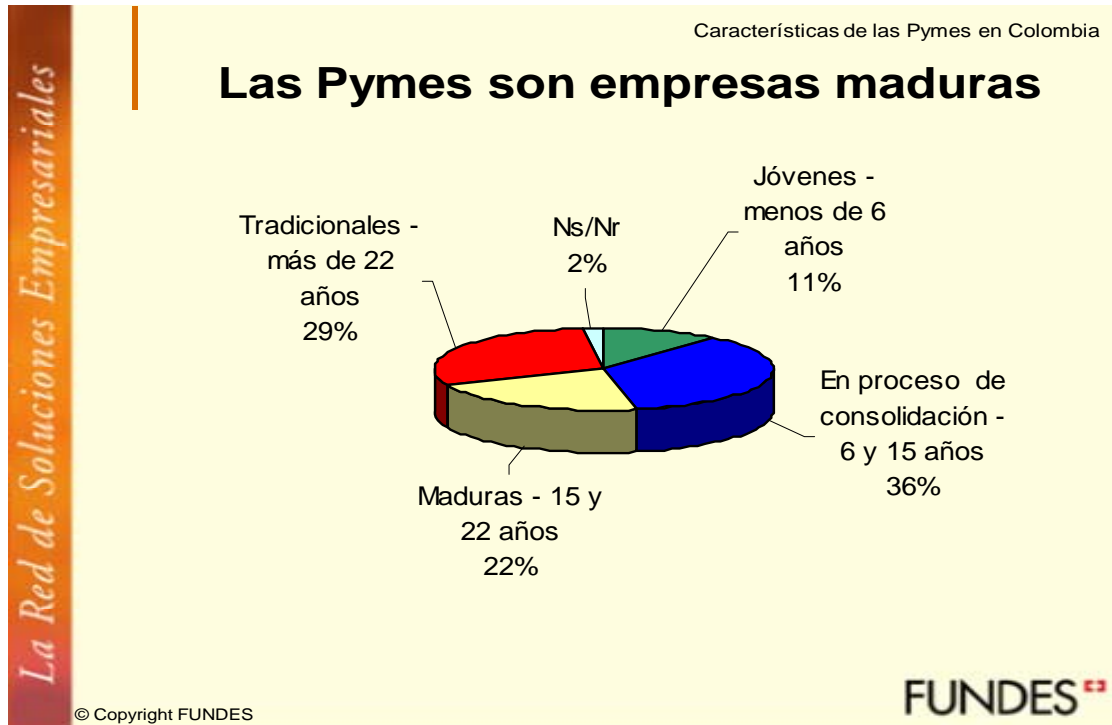
Con base en un estudio realizado por FUNDES, se destacan algunos comportamientos que caracterizan las PYMES, que validan los objetivos de la presente investigación.⁸

Figura 1. Características de la Pymes en Colombia – 9% del parque empresarial colombiano



⁸ La realidad de la PYME colombiana. Desafío para el desarrollo FUNDES 2003

Figura 2. Características de la Pymes en Colombia – empresas maduras



La Ley MIPYME, contiene los elementos fundamentales para brindar un ambiente favorable a la creación de nuevas empresas, destacando las siguientes acciones de política que de ella se desprenden:

En Colombia en los últimos años, las Universidades empezaron a apoyar más activamente la capacitación de las Pymes. Reforzaron en sus programas la conciencia empresarial: los pregrados cambiaron de un enfoque administrativo, que forma ejecutivos, a uno más emprendedor que da cabida a creadores Pymes; y los programas de posgrado empezaron a adecuarse tanto en metodología como en logística a una generación de empresarios necesitados de conocimiento, pero con un día a día por hacer. Por una sencilla razón, En los últimos tres años y medio, el gobierno y el sector privado han volcado sus esfuerzos a estimular el desarrollo y consolidación de la pequeña y mediana industria en el país, un sector

que representa el 96% de las empresas colombianas y que comercializa el 25% de las exportaciones no tradicionales.

Surge entonces la relación universidad – empresa y la preocupación de la academia de promover y desarrollar proyectos de investigación aplicada que respondan a las crecientes necesidades y requerimientos del sector productivo nacional, es una de las prioridades trazadas por los comités universidad – empresa que funcionan en el país. Estos comités se han creado en las regiones colombianas como una alianza estratégica para el desarrollo. Por su parte en Antioquia, la Universidad de Antioquia es líder en este proyecto que lleva cuatro años funcionando. Al comité pertenecen universidades como EAFIT (Universidad creada por empresarios), Pontificia Bolivariana, de Medellín, el CES, la Escuela de Ingenieros de Antioquia, Nacional – Sede Medellín y la Corporación Universitaria Lasallista.

Estos nodos se han convertido en un espacio de trabajo y diálogo directo entre la academia y las empresas, con miras a resolver necesidades tecnológicas reales en electrónica, telecomunicaciones, informática, ingeniería automotriz, metalmecánica, autopartes, plástico, química, farmacéutica, agroindustria, alimentos, biotecnología, servicios públicos y transporte.

El primer trabajo que se han propuesto los integrantes de estos comités, además del fortalecimiento de las relaciones universidad – empresa, es identificar las necesidades de investigación y desarrollo del sector productivo y las capacidades de respuesta que ofrecen las universidades y la formación e empresarios, además de propiciar espacios de debate y concertación entre la universidad, la empresa y el estado, para la definición de apuestas nacionales por sector productivo, convencidos de que son las regiones, y dentro de estas las empresas, a partir de las cuales el país puede soportar su desarrollo y su capacidad para generar emprendimientos sociales productivos.

1.1 PREGUNTA

¿Cómo la academia puede formar empresarios exitosos?

1.2 HIPÓTESIS

¿Cómo el plan de formación de la Universidad de Medellín puede incorporar líneas de énfasis desde el que hacer empresarial para educar emprendedores exitosos?

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 EMPRENDEDOR

EL fenómeno emergente del <Emprendedor> explica gran parte de los acontecimientos históricos de este final de siglo. No en vano hay en día se destaca, entre otros trazos del emprendedor, el notable crecimiento en el empleo que ha dado esta figura. Si queremos entender la lógica actual del capitalismo, en la base de la teoría económica, y que orienta múltiples formas de organización empresarial, tenemos que explicar la lógica de su formación: es decir, las claves sobre las cuales surge el término emprendedor.

En definitiva podemos definir al emprendedor como un líder, que a través del desarrollo de sus habilidades detecta una oportunidad o identifica problemáticas y tiene la actitud de plantear soluciones, logrando crear una organización y poner en marcha proyectos o programas con alto grado de innovación.

Los primeros estudios sobre el concepto del emprendedor hay que situarlos históricamente a finales del siglo XIX y principios del XX. Se basa en el contexto de la teoría de la utilidad marginal, que serviría de base para un posterior desarrollo de la teoría empresarial.

El término emprendedor (*entrepreneur*) fue introducido a la literatura económica por primera vez en los inicios del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillon (1755). Su aporte ha sido verdaderamente relevante para comenzar a comprender el concepto de emprendedor y el rol que juega el emprendimiento en la economía (Castillo, 1999, en Formichella, 2004: 10). Cantillon define al emprendedor como el “agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto”.

Distingue que el emprendedor, a diferencia de otros agentes, no posee un retorno seguro. Y afirma que es él, quien asume y soporta los riesgos que dominan el comportamiento del mercado (Thornton, 1998, en Formichella (2004:12). Say en 1803, afirmó que el “emprendedor” es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad. Say rescata el hecho de que el éxito del empresario no sólo es importante para un individuo, sino también para toda la sociedad; y además este autor afirma que un país dotado principalmente de comerciantes, industriales y agricultores será más próspero que uno en el que principalmente haya individuos dedicados al arte o a la ciencia. (Formichella, 2004: 10).

También economistas británicos, como Adam Smith en 1776 trataron, aunque brevemente, el tema del emprendimiento “entrepreneurship”. Smith hizo referencia al mismo tema bajo el término inglés “business management”. Sin embargo, cabe aclarar que la dinámica del fenómeno emprendimiento no es acorde a la teoría clásica, porque la misma realiza su análisis partiendo de que la economía optimiza lo que ya existe. Esta teoría plantea obtener el máximo de los recursos que haya y apunta a establecer el equilibrio.

Estos supuestos, de la teoría clásica no permiten explicar la dinámica del emprendedor – empresario y lo incluye dentro de lo que los clásicos llaman “externalidades”.

A su vez, a principios del siglo XIX, John Stuart Mill, enfatizó más la importancia del emprendimiento para el crecimiento económico. Él expresó que el desarrollo del emprendimiento, requiere de habilidades no comunes y lamentó la inexistencia de una palabra en el idioma inglés que tenga el mismo significado que el término “entrepreneur” en francés (Burnett: 2000 en Formichella; 2004: 11).

La necesidad del emprendimiento para la producción fue formalmente reconocida por primera vez por Alfred Marshall, en 1880. Él introduce un nuevo factor de producción a los tres ya existentes. A los factores tradicionales: tierra, trabajo y capital, le agregó la organización, y la definió como el factor coordinador, el cual atrae a otros factores y los agrupa. Es decir, el emprendimiento es el elemento que está detrás de la organización, dirigiéndola. Además plantea que los emprendedores son líderes por naturaleza y están dispuestos a actuar bajo las condiciones de incertidumbre que causa la ausencia de información completa. Por otra parte, al igual que Mill, aseguró que los emprendedores poseen numerosas habilidades especiales y que son pocas las personas que pueden definirse de esa manera.

Sin embargo reconoce que una persona puede aprender y adquirir dichas habilidades (Burnett; 2000: 11) Sin embargo, el primer economista importante en retomar el concepto de Say fue Joseph Schumpeter en 1911, en su libro “La Teoría de la dinámica económica”. Este autor planteó la existencia del desequilibrio dinámico, causado por el empresario innovador, y llamó a las tareas que realizan este tipo de empresarios “destrucción creativa” (Drucker, 1985, en Formichella; 2004: 11).

Por un lado, Schumpeter (1942) utiliza el término emprendedor para referirse a aquellos individuos que con sus acciones causan inestabilidades en los mercados. Define al emprendedor como una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones. Él lo expresa de la siguiente manera en su libro Capitalismo, socialismo y democracia: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.”

(Formichella; 2004: 12) Por otro lado, los trabajos pioneros de McClelland (1961) y de Collins et al. (1964) arrojaron luz sobre determinados rasgos personales que caracterizan el comportamiento del empresario, y que son aceptados, aunque no sin cierta polémica, por una gran parte de los estudiosos del tema (Fernández y Junquera; 2001: 322).

A partir del autor Ludwig Von Mises (1966) citado por Gunning (2000), se comienza a identificar el perfil del emprendedor. Éste autor especifica tres características que considera esenciales para que un individuo sea considerado emprendedor. La primera tiene que ver con que el emprendedor es un evaluador. Es decir, que calcula beneficios y costos numéricos, en base a los mismos realiza elecciones, y al realizarlas descubre nuevas necesidades y nuevos factores de producción. A su vez, construye imágenes de las futuras acciones que pueden realizar otros individuos que actúen en el mercado. La segunda característica es la de empresario, el emprendedor construye la decisión de cómo utilizar los factores, para producir mercancías. Por último, rescata que el emprendedor “soporta” la incertidumbre, ya que actúa en función del futuro y no conoce exactamente las acciones que otros seres humanos llevarán a cabo. (Formichella; 2004: 12).

Por otra parte, Peter Drucker (1985), uno de los autores más importantes en el tema, define al emprendedor como aquel individuo que es innovador y al *entrepreneurship* como el emprendimiento empresarial, y aclara la común confusión de creer que cualquier negocio pequeño y nuevo es un emprendimiento, y quien lo lleva a cabo un emprendedor. Destaca que, aunque quien abra un pequeño negocio corra riesgos, eso no quiere decir que sea innovador y represente un emprendimiento.

(Formichella; 2004: 13). Ismael Kizner (1998) plantea que la función empresarial en el mercado no es fácil de entender, y trata de explicarla mediante lo que denomina elemento empresarial en la acción individual humana. Él lo define como el

elemento de impulso y perspicacia, que resulta necesario para definir los fines a alcanzar y los medios que harán posible la consecución de dichos fines. (Formichella: 2004: 13) Pinchot (1999) utilizó el término intrapreneurship para aludir al “espíritu empresarial” y hace referencia a los emprendedores dentro de las grandes empresas. Según él, este espíritu es el que hace que existan iniciativas de proyectos y negocios en las mismas. Este autor expresa que el emprendedor que habita en la empresa posee un importante rol, y que es quién puede hacer realmente que una idea se desarrolle comercialmente, ya que muchas empresas logran crear ideas, pero no llevarlas a cabo. Según él, los intraemprendedores aportan su visión empresarial, su compromiso, su esfuerzo y su investigación en pos de la compañía, y de esta manera se observa que conforman un pilar fundamental para que la empresa crezca. (Formichella; 2004: 16) De modo que la definición de emprendedor desde la Visión empresarial está más enfocada al preguntar: ¿Cómo puedo hacer que la innovación, la flexibilidad y la creatividad sean operacionales? (Timmons; 1998, en Castillo; 1999: 4). Para ayudar a estas personas a descubrir algunas respuestas, primero se debe analizar el comportamiento derivado del espíritu emprendedor.

Para empezar, se descarta la noción de que el espíritu emprendedor es un rasgo que algunas personas u organizaciones poseen de una manera completa y del cual otras están totalmente desprovistas. Es más realista considerar el espíritu emprendedor en el contexto de un rango de comportamiento (Barón: 1997, en Castillo; 1999: 4).

Para definir el concepto de Empresarismo se retomarán los postulados y conceptos desarrollados por Rodrigo Varela (2008), quien elaboró modelo ajustado en formación de empresarios de una manera ecléctica, a las necesidades del entorno colombiano tras la revisión de las principales teorías planteadas anteriormente. Su principal es plantear un modelo de formación empresarial teniendo en cuenta el ciclo de carrera empresarial, que ha tomado en cuenta

diversos elementos de la teoría general de Entrepreneurship y las experiencias que el CDEE ha tenido en los 21 años de actividad en el área con diversos públicos. Además, reconoce que el espíritu emprendedor es un aspecto intrínseco del empresarismo.

Los autores mencionados en este apartado, han desarrollado planteamientos que hacen referencia a las acciones, los procesos de emprender y crear empresa y a los sujetos que las realizan. Los conceptos que desarrollan están relacionados entre sí puesto que un emprendedor no es un empresario, sin embargo un empresario requiere tener características de un emprendedor en su empresa. Los procesos de emprendimiento y empresarismo son complementarios e implican características diferentes, en conclusión, la acción emprendedora en el ámbito de la empresa, suele llamarse emprendimiento empresarial.

A nivel teórico, el emprendimiento y el Empresarismo han tenido una amplia tradición, diversos autores se han encargado de definirlos y de describir sus características. En la búsqueda de autores y trabajos sobre el tema del empresarismo se ha encontrado que hay una tendencia a integrar y mezclar los dos conceptos. Esto conlleva con frecuencia a estipular algunas características del empresarismo como parte del emprendimiento y de igual manera se discute en algunos artículos que el espíritu emprendedor es un aspecto intrínseco del empresarismo. No obstante, en autores como Barba y Martínez (2006), R. Varela (2001), Gartner (1989), Timmons, Murray y Virtanen (1997) se puede identificar algunas características concretas del espíritu empresarial al interior de las empresas y en el desarrollo de nuevas empresas. Análogamente, otros autores que ha sido más específicos en la diferenciación entre empresarismo y emprendimiento han sido Gartner (1989), Castillo (2006) y Ludwig Von Mises los cuales han establecidos algunos postulados y características más precisas para lograr dicha diferenciación.

El problema que se enfrenta no es de nuevas teorías de gerencia, o de nuevos modelos económicos, o de nuevos gurúes; es un problema de entender y aplicar bien los elementos centrales para fortalecer el espíritu empresarial, que han probado su validez durante varios siglos y en muchísimos países, sociedades y personas.

Como aporte de los autores al trabajo de investigación se define Emprendedor como aquella persona que a través de un sistema de cultura empresarial es capaz de detectar oportunidades de creación de empresa y tiene la actitud de aprovecharla para la creación de un negocio propiamente dicho.

2.2 EMPRESARIO

En los últimos años han sido diversas las definiciones que se le han tratado de dar al término empresario. Para este estudio el término empresario, se entiende como el individuo o individuos que con espíritu emprendedor crean empleo mediante una empresa. Es el propietario legal o informal de una empresa.

Por esta razón se prefiere el término empresario, ya que su denominación recoge los diferentes significados y orientaciones y permite orientar los objetivos y premisas de investigación en el marco de la incidencia de la formación empresarial universitaria orientada a formar individuos emprendedores que actúen como detonadores de la creación de un tejido empresarial de calidad

En Colombia, por razones sociales, culturales e intelectuales, los empresarios no se identifican como tales y parecería no existir la profesión empresario, desconociendo todo el beneficio económico y social que éstos hacen a la comunidad.

En América Latina existen tendencias académicas que han convertido en sustantivo un adjetivo, con el propósito de no usar la palabra empresario, bien sea por un intento diferenciador o por no tener que comprometerse con el significado pleno que el idioma español ofrece de la palabra misma.

Con el propósito de entender mejor la cultura empresarial de nuestros días e igualmente profundizar en la forma en que la cultura humana acuñó el término empresario con el fin de comprenderla, es conveniente revisar algunas de las definiciones que en los últimos 200 años se han dado.

El término empresarios fue tratado originalmente en 1803 por un economista francés, Jean Baptiste, quien estableció la primera diferenciación entre el empresario y el capitalista, al afirmar: "Empresario es el agente que reúne y combina los medios de producción (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros) para constituir un ente productivo, y encuentra en el valor recibido de los productos, la recuperación del capital que él emplea, de los gastos en que incurre y de la utilidad que busca. Es el punto de apoyo (pivot) sobre el cual gira todo el negocio. Para ser exitoso debe tener juicio, perseverancia y un conocimiento tan bueno del mundo como de su negocio. Debe poseer el arte de la superintendencia y de la administración".

Más adelante, Richard T. Elis y Ralph H. Hess, en 1893, consideraron que existen cuatro factores básicos de producción: mano de obra, tierra, capital y empresarios; y que a estos cuatro factores corresponden las cuatro partes de distribución de lo producido: salario, arrendamiento, interés y utilidades.

Esta concepción de Elis y Hess es básica, pues coloca al empresario en el sitio correcto y plantea que los recursos (humanos, físicos y financieros) sólo son funcionales en la medida en que exista el empresario que los reúna, los asigne y los opere con conciencia empresarial. Definen al empresario (capitán de industria)

como la persona o conjunto de personas que toman para sí la tarea y la responsabilidad de combinar los factores de producción en una organización de negocios y de mantener la organización en operación. El empresario organiza y opera una empresa para su utilidad personal; contribuye con su propia iniciativa, habilidad e ingenio para planear, organizar y administrar la empresa; toma para sí la oportunidad de ganar o perder y se enfrenta con circunstancias imprevistas e incontrolables.

Solo fue hasta el aparecimiento de la teoría de la destrucción creativa de Joseph Schumpeter en 1934, que se redescubrió para la economía al empresario, al afirmar que la función del empresario es reformar o revolucionar el esquema de producción, bien sea explotando una invención, o usando una tecnología no tratada para elaborar un nuevo bien, o produciendo un producto viejo en una nueva forma, o abriendo una nueva fuente de oferta de materiales, o un nuevo punto de venta, o reorganizando una industria.

El empresario es el portador del mecanismo de cambio, es el agente fundamental y, por tanto, es vital como eje de las actividades de producción y capaz de vencer las dificultades que el entorno le presente. El proceso de destrucción creadora, que revoluciona incesantemente la estructura económica, que destruye ininterrumpidamente lo antiguo y crea continuamente elementos nuevos, es la esencia del capitalismo. Es la bomba detonante de la evolución tecnológica y del desarrollo industrial, y por ello toda empresa debe aplicarla para poder tener éxito continuo y prolongado en el mercado de bienes y servicios.

Pero la destrucción creadora Schumpeteriana, la innovación dirigida por el empresario, involucra algo más que la simple creatividad o que la invención, implica volverla realidad, llevarla al mercado, vencer las dificultades del entorno y, sobre todo, lograr el éxito continuo y prolongado por la aplicación repetitiva del

proceso, estableciendo la diferencia entre el inventor y el empresario innovador, y asocia el concepto de empresario innovador con el de liderazgo.

La teoría Schumpeteriana tuvo más adelante un fortalecimiento en sus conceptos al ser citada en 1959 por Arthur Cole, quien afirmó que ser empresario es la actividad intencional (incluyendo una secuencia lógica de decisiones) de un individuo o de un grupo de individuos que toman la iniciativa, mantienen y crecen una unidad de negocios orientada a la producción y/o distribución de bienes y servicios.

En épocas más recientes , aparece uno de los autores más importantes en el estudio del término empresario, David McClellan en 1961, indicó que el empresario es alguien que ejerce control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume con el fin de venderlo o intercambiarlo y lograr un beneficio propio. Concepto que fue retomados más adelante en 1964, por Peter F. Drucker, quien dijo que el trabajo del empresario es la maximización de oportunidades y que, por lo tanto, su función básica es determinar qué actividades deben ser realizadas (eficacia), más que el efectuar las actividades bien hechas (eficiencia) que es la labor fundamental de los gerentes; y que se deben concentrar los recursos y los esfuerzos más en esas oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales.

Drucker apareció con el tema del empresario y afirmó que la función del empresario es lograr que el negocio de hoy, especialmente el de éxito, permanezca exitoso hoy y en el futuro, transformándolo en un negocio diferente. Más adelante En 1986, Peter Drucker asoció el concepto de empresario al de innovador, y define las empresas innovadoras como aquellas que crean algo nuevo, diferente, que cambian o transmutan los valores. Define a la acción empresarial como una conducta más que un rasgo del carácter y dice que su base es conceptual y teórica, no meramente intuitiva. Drucker acepta que el empresario

innovador se basa en la teoría económica y social que contempla el cambio como algo normal y saludable y que cree que la tarea más importante de la sociedad y de la economía es hacer algo diferente. Comparte con Schumpeter el concepto de destrucción creativa, y se aleja de la economía clásica de optimización de lo existente y de la búsqueda del equilibrio, para postular, con Schumpeter y Maynard, que el desequilibrio dinámico producido por el empresario innovador es la norma de una economía sana y la realidad central de la teoría económica y de su práctica. Drucker dice que los recursos para todas las actividades sociales del ser humano son los mismos y son recursos económicos (capital, tierra, trabajo, dirección, tiempo). El empresario innovador ve el cambio como norma saludable, busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad.

Para el objeto de análisis de la figura del empresario, aparece luego en 1975, Albert Shapero, quien sostuvo que el empresario debe tener como atributos: toma de decisiones, el empresario tiene que reorientar recursos de áreas con potencialidad de resultados altos o declarar obsoleto lo que ya existe y se conoce. Iniciativa; organización o reorganización de es mecanismos sociales y económicos para convertir los recursos y situaciones en hechos prácticos; capacidad de riesgo; auto confianza, idea que trata igualmente Karl Vesper en 1980, al establecer definiciones del empresario según distintos profesionales "Para un economista, es alguien que reúne recursos, mano de obra, materiales, y otros activos para generar unos productos de mayor valor mediante cambios, innovaciones y nuevos ordenamientos; para un empresario es un competidor agresivo y una amenaza, mientras que para otro empresario: es un aliado, un cliente, un proveedor y un buen prospecto de inversión; para algunos políticos, el empresario es un rebelde, descarriado y muy difícil de controlar, pero otros lo ven como una persona que logra que las cosas se hagan; para un filósofo capitalista, es una persona que crea riqueza para él y para otros, que encuentra las mejores formas de utilizar recursos y reducir desperdicios, sin embargo, Robert Ronstad en 1984, definió la función empresarial como el proceso dinámico de crear riqueza incremental.

La riqueza es creada por individuos que asumen los principales riesgos en términos de capital, tiempo y compromiso personal para proveer valor incremental a sus productos o servicios.

Este producto o servicio puede o no ser nuevo o único, pero el valor debe ser de alguna forma infundido por el empresario, consiguiendo y asignando los recursos y las habilidades necesarias, tema que un año más tarde, fue retomado por Jeffrey A. Timmons afirmando una de las frases más celebres del término empresario al definir, "Espíritu empresarial es la habilidad de crear y construir algo a partir de casi nada; es un acto creativo propio del género humano. Es liberar la energía personal en el inicio y construcción de una empresa u organización, más que mirar, analizar o describir una. Es tomar riesgos calculados y luego hacer todo lo que sea posible para evitar la falla. Es la habilidad de constituir un grupo empresarial fundador que complementa las habilidades y los talentos del empresario líder. Es la destreza para percibir una oportunidad donde otros ven caos, contradicciones, confusiones y peligros. Es poseer los conocimientos para identificar, acumular y controlar los recursos (a menudo propiedad de otros) y garantizar que no me falten cuando más los necesite".

Los empresarios trabajan muy duro, impulsados por una sensación de compromiso muy intensa y una perseverancia muy alta. Ven la copa medio llena es vez de medio vacía. Luchan por la integridad. Se entusiasman con el deseo de compartir y ganar. Usan los fracasos como herramientas de aprendizaje y prefieren eficacia a perfección. Tienen enorme confianza en sí mismos, lo cual les permite creer que pueden afectar los resultados finales de los negocios y de sus vidas".

En 1997, Veciana, en su artículo "Emprendedor o empresario" dijo: "Existen los empresarios, hombres o mujeres, que crean empresas, puestos de trabajo y

riqueza; personas que reúnen cualidades que son menos comunes que las necesarias para seguir instrucciones de otros. Llamemos pues, las cosas por su nombre, a los que crean empresa y están al frente de ellas, denominémoslos como empresarios y dejémonos de eufemismos", idea retomada en 1999 por Timmons al afirmar: "Espíritu empresarial (Entrepreneurship) es una forma de pensar, razonar y actuar que se basa en una obsesión por la oportunidad, en un enfoque holístico, en un liderazgo balanceado".

Para el año de 1999, el Global Entrepreneurship monitor lo definió como "Persona o grupo de personas capaces de percibir la oportunidad y tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores".

A manera de conclusión del presente apartado teórico, en la tabla 3, se muestra una diferenciación de las características atribuidas al emprendedor y al empresario, desarrollada a partir de estos autores trabajados.

Tabla 3. Características del emprendedor y del empresario

Características del emprendedor y del empresario

	EMPRENDEDOR	EMPRESARIO
INDIVIDUO	<ul style="list-style-type: none"> • Pionero • Incertidumbre, • Crea algo nuevo, • Adapta ideas, • Creativo, • Autónomo, • Tiene confianza en sí mismo, • Desarrolla las oportunidades, • Toma de riesgo • Esfuerzo por sobresalir, • Flexible • Dinámico 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de logro • Cree en sus capacidades, • Cumple metas y objetivos, • Es innovador, • Crea valor, • Impulsa la creación de una organización, • Busca el beneficio, • Toma decisiones, • Busca el crecimiento, • Impulsor perspicaz.
ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de oportunidades • Evaluación y elección de estas oportunidades • Previsor • Manejo Inestabilidad en los mercados • dinamiza la industria • Investiga 	<ul style="list-style-type: none"> • Control y responsabilidad • Conocimiento del contexto • Sostenibilidad • Competitividad • Manejo de recursos, productos y equipos de trabajo • Manejo de información • Manejo de fondos financieros y planes de negocio • Capacidad de gestión
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con amigos, familia • Instituciones de apoyo financiero y formativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de redes en cadenas productivas • Reconocimiento en el medio para generar sostenibilidad. • Identifica características de las personas con las cuales trabaja, se proyecta

Fuente: Cuadernos De Investigación. “Las Dimensiones del Emprendimiento Empresarial: La Experiencia de Los Programas Cultura E y Fondo Emprender En Medellín. EAFIT, Medellín. Noviembre de 2008. Documento 69.

2.3 ESPÍRITU EMPRESARIAL

El proceso de creación de empresas, pieza básica del desarrollo socioeconómico de una comunidad tiene como uno de sus pilares fundamentales al hombre o a la mujer con espíritu empresarial, tradicionalmente conocidos como empresarios. Este concepto ha venido cambiando de significado. Además de su alcance a lo

largo del tiempo. En muchas ocasiones, ha llegado hasta a desaparecer de la terminología del desarrollo socioeconómico y aun de las ciencias económicas y administrativas; en otros casos, se ha asociado erradamente con los conceptos de gerente o de administrador, o de ejecutivo o de inversionista, o de inventor. El espíritu empresarial es un proceso humano muy profundo que ha vuelto a renacer en un mundo lleno de frustraciones humanas y de dificultades; es un proceso que rejuvenece y da nuevo vigor a toda sociedad que lo posea. Como dijo el director de la fundación Nobel en Suecia, al hacer un símil entre el desarrollo empresarial y el desarrollo forestal necesario sembrar y crecer los nuevos árboles para mantener las actividades forestales.

El desarrollo económico tiene como objetivo generar bienestar y calidad de vida y en esta generalización, caben aseveraciones interesantes como la de tener en cuenta cuántos aparatos se tienen «enchufados» o conectados en la casa a la fuente de energía, o la altura promedio de los pobladores para medir el desarrollo económico, el bienestar y la calidad de vida de los pueblos.

En Colombia, la situación no es diferente. Todos los gobiernos en su deseo profundo y ético han planteado como fin el desarrollo económico, la igualdad y la mejora en la calidad de vida como ontología de sus visiones de gestión de país. Hoy en día en el mundo la tendencia referente a los modelos económicos para el desarrollo económico se centran en el desarrollo empresarial. En la creación de empresas, en el estímulo al espíritu empresarial y por ende, al surgimiento de nuevos empresarios como vía para generar desarrollo económico.

Bill Bygrave, distinguido investigador y profesor de Babson College afirma: "Espíritu empresarial es la más importante ventaja competitiva de los Estados Unidos, es lo que los estadounidenses hacen mejor que los ciudadanos de las otras naciones", y resume el concepto en la siguiente expresión:

ESPÍRITU EMPRESARIAL + INNOVACIÓN = PROSPERIDAD

Adicionalmente afirma que el hecho de que los ciudadanos de ese país sean más hábiles en la aplicación de los principios básicos del Espíritu Empresarial y de los procesos de Innovación Empresarial son las bases del desconcertante crecimiento de dicha economía⁹. Cimentado en una serie de principios:

- ❖ Fuerza vital
- ❖ Deseo de superación y de progreso
- ❖ Capacidad de identificar oportunidades
- ❖ Visión al futuro
- ❖ Habilidad creadora e innovadora
- ❖ Aceptación y propensión al cambio
- ❖ Iniciativa, libertad, Autonomía,
- ❖ Capacidad de toma de decisiones con información incompleta
- ❖ Convicción de confianza en sus facultades
- ❖ Actitud mental positiva hacia el éxito
- ❖ Compromiso, Constancia, Perseverancia
- ❖ Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos
- ❖ Capacidad de realización
- ❖ Capacidad de administrar recursos
- ❖ Practicabilidad y Productividad
- ❖ Capacidad de control

⁹ BYGRAVE, William. Espíritu Empresarial en EEUU. XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Bogotá, 1999.

- ❖ Inconformismo positivo
- ❖ Soluciones y no problemas
- ❖ Responsabilidad, Solidaridad,
- ❖ Ética
- ❖ Capacidad para integrar hechos y circunstancias
- ❖ Liderazgo

El Global Entrepreneurship Monitor, proyecto de investigación a nivel mundial plantea lo siguiente:

- a) El espíritu empresarial es el combustible del crecimiento económico, del empleo y de la prosperidad.
- b) El espíritu empresarial y la innovación son elementos pivotes de los procesos creativos en la economía.
- c) Hay una tendencia que indica que los países con el mayor nivel de actividad empresarial presentan los mayores niveles de crecimiento en su producto nacional bruto y en su nivel de empleo.
- d) Al menos una tercera parte de las tasas de crecimiento económico puede explicarse por las actividades desarrolladas por las nuevas empresas.

El espíritu empresarial ofrece beneficios de desarrollo para el individuo, la empresa y la comunidad como un todo, al cual le proporciona independencia, control sobre la propia vida, creatividad, expresión personal, salud, confianza en sí mismo. Cada empresario cree firmemente en que él puede afectar los eventos a través de sus conocimientos, inteligencia, creatividad, dedicación y persistencia. Para el empresario, el nuevo negocio es una expresión creativa, y el producto que

fabrica y vende es sólo un medio para un fin. El empresario es optimista y tiene fe en el futuro, es capaz de manejar situaciones ambiguas en forma excelente.

Para las organizaciones, promover el concepto de empresario producirá un incremento en la creatividad y en la toma de iniciativa y generará dinamismo y una alta motivación. Para la comunidad, ese espíritu empresarial implica un impulso a los procesos de invención e innovación, que le dan fortaleza adicional para enfrentar los eventos que el futuro depare.

El espíritu empresarial provee a la comunidad de una posibilidad real de desarrollo, pues le da a la cultura en la cual se mueve esa comunidad: energía, dinamismo, orientación al trabajo, variedad, elasticidad, acción, innovación, creatividad. Estos son los componentes principales de los valores culturales que han caracterizado a los grupos, las regiones y los países que han logrado el desarrollo; Incluso, por razones sociales, culturales e intelectuales, los empresarios no se identifican como tales y parecería no existir la profesión empresario, desconociendo todo el beneficio económico y social que éstos hacen a la comunidad.

2.4 EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARISMO

En los últimos años, se ha observado en ámbitos académicos y de gestión gubernamental, una preocupación creciente por comprender cabalmente cómo se crean y desarrollan las empresas. Este fenómeno ha sido abordado desde múltiples enfoques teóricos o paradigmas que han transitado por perspectivas económicas, pasando por enfoques centrados en aspectos psicológicos, en aspectos sociales y culturales, hasta aproximaciones desde una perspectiva gerencial (Veciana, 1999). La evolución metodológica de la problemática, conduce a una caracterización sistémica de la misma, donde resultan tan importantes los factores claves que configuran al proceso, como la interacción entre los actores y las condiciones. Se toma como la definición básica del empresario, aquella

persona que posee unas posibilidades determinadas para el desarrollo de la actividad *comercial* (*) como por visión, liderazgo, asunción del riesgo, entre otras y es capaz de aunar las diversas partes necesarias para hacer funcionar una empresa y obtener un beneficio. Emprendimiento es el comienzo de cualquier actividad; empresario es el que es capaz de “industrializar” y convertir con el intercambio de recursos ese emprendimiento en una empresa permanente. Empresa es la organización que garantizará la satisfacción de la necesidad o el aprovechamiento de la oportunidad del mercado o la creación y perfeccionamiento del medio innovador con el que interactúa en la sociedad.

Para que el empresarismo se dé es necesario comprender que el proceso emprendedor es más que la creación de una nueva empresa.

Bygrave (1989) considera que fundar una organización es un cambio discontinuo y que la creación es el evento singular. Shaver y Scott (1991) están de acuerdo con la primera afirmación de Bygrave, cambio discontinuo; con respecto a la segunda, consideran que existe una serie de eventos discontinuos anteriores a la creación que pueden ser considerados por los resultados que producen. Por ejemplo, vacío del mercado, el diseño del producto o una necesidad identificada, el reconocimiento de oportunidades, el asumir del riesgo por encima de la seguridad o la tenacidad para sacar adelante una idea innovadora representa la esencia de este proceso.

Perls, plantea las etapas psicológicas del emprendedor para la puesta en marcha de una empresa centrada en el desarrollo de la idea de negocio. Estas etapas de cambio están determinadas por una sucesión de diversos elementos de motivación, que se producen antes de la puesta en marcha de la creación de la empresa (recogido en Ettiger, Gaspard y Pourtois 1997) como se expone a continuación:

- a) **Inconformismo.** Se refiere al desencadenante que le proporciona al emprendedor energía para actuar.

- b) **Impulso.** El emprendedor hace contacto con personas e inicia la investigación y evaluación de su idea con respecto al mercado.

- c) **Reacción del entorno.** Al tener la idea forma definida, aparecen los opositores y dificultades del medio.

- d) **Colaboración.** Se desarrollan las competencias del emprendedor: busca colaboradores.

- e) **Expansión.** Se equilibran factores internos y externos y se produce la decisión de iniciar la empresa.

- f) **Éxito.** El emprendedor siente seguridad que le facilita la puesta en marcha de su empresa

El proceso del emprendimiento empresarial incluye todos los fenómenos presentes desde que se concibe una idea de empresa hasta que ella tiene sostenibilidad económica y Administrativa. Es muy difícil establecer ese punto exacto, pero de lo que se trata es de identificar, que todos los fenómenos resultantes en ese proceso, son materia del objeto estudiado como *Emprendimiento Empresarial*, y lo demás será objeto de estudios administrativos y de la economía.

2.5 ESCUELAS

Tabla 4. Escuelas

AUTOR	VARIABLE	POSTULADO SOBRE EMPRENDIMIENTO
SHAPERO	Deseabilidad y Factibilidad	Ser empresario es un evento empresarial que incluye: evaluar, tomar la iniciativa, la consolidación, la gerencia, la autonomía relativa y la toma de riesgo es un evento contextual, resultado de la influencia de factores culturales, económicos, sociológicos y psicológicos que se asociaron para percibir oportunidades.
Mc CLELLAND	Motivación al logro	Ser empresario requiere de altos niveles de logro, necesidad de independencia, creatividad, orientación al trabajo duro, tolerancia a la ambigüedad, responsabilidad personal de las consecuencias de su funcionamiento, incertidumbre.
RONSTADT	Perspectiva Empresarial	El emprendimiento es un proceso dinámico, de crear o incrementar abundancia. La abundancia es el creada por los individuos que asumen riesgos y se esfuerzan en explotar la innovación económica, pues el empresario es formable y por lo tanto las características psicológicas están sujetas a cambio a lo largo de la carrera empresarial.
TIMMONS	Motivación al logro	El verdadero desafío consiste en identificar la oportunidad que se oculta en los aspectos inexplicables y en el caos del mercado. Sugiere que la necesidad de logro podría explicarse como una competencia continua entre una persona y unos estándares que ella misma se ha fiado.
GIBB	Motivación al logro	El empresario posee unos factores de éxito: la idea en sí misma, su viabilidad, disponibilidad y obtención de recursos, habilidad del empresario y sus asociados, nivel de motivación y sus compromisos.
VARELA	Espíritu Empresarial, Empresario y Carrera Empresarial	El Emprendimiento Empresarial necesita de formación en competencias básicas para ser líderes empresariales con valores, creencias, aptitudes, modos de reacción y de acción. Ser empresario requiere del gusto por el evento empresarial, detectar una oportunidad y tomar la decisión de buscar recursos para la ejecución de un plan de negocios

2.5.1 Teoría de Shapero. Albert Shapero¹⁰, en múltiples artículos, sentó una de las bases conceptuales más sólidas y aplicables en el proceso de desarrollo de empresarios; según él: “El proceso de formación de empresas ocurre en todos los países. Pero cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial y el comienzo de otra. Pero aun dentro de esa diversidad existen patrones y características generales del proceso, que aunque multivariado y complejo, también es reconocible y descriptible, pero no es posible manipularlo en formas simples, pues en este proceso intervienen muchas variables”.

Aquí es donde muchas personas se equivocan, pues creen que tocando activamente una o dos variables se promueve el proceso empresarial.

Shapero, para darle más cobertura a su teoría, se aleja del análisis del empresario en sí y aborda un sistema que él denomina el evento empresarial, y hace de éste la variable dependiente y deja como independiente el individuo o grupo empresarial, los factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales que afectan el proceso de formación de una empresa.

Operacionalmente, indica que el evento empresarial esta marcado por las siguientes características:

- Toma de iniciativa: la decisión de un grupo para identificar y llevar a cabo la oportunidad de negocio.
- Acumulación de recursos: el proceso de determinar las necesidades, conseguir y asignar los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos necesarios.

¹⁰ SHAPERO, A “The Displaced, uncomfortable Entrepreneurs” Psychology today, volumen 9, N°6, noviembre de 1976.

- Administración la capacidad de dar una organización y una dirección (gerencia) a la nueva o sea volverla una realidad, por aquellos que toman la iniciativa.
- Autonomía relativa: la libertad de los empresarios para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

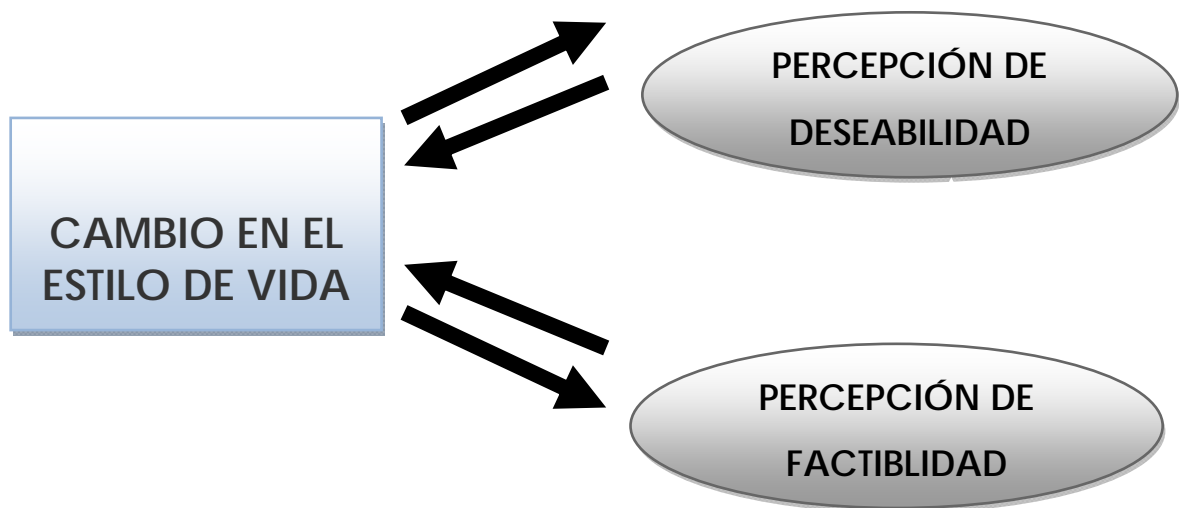
Obsérvese que no se incluye como característica la creatividad e innovación, pues Shapero interpreta que estos cinco dan origen al evento empresarial, y producen realmente la innovación, o sea que hace sinonimia entre evento empresarial e innovación. Nótese también que no hay asociación ni invención ni alta tecnología, pues de esta forma Shapero cubre todos los tipos de empresarios y despeja las dudas sobre las relaciones entre inventores, inversionistas y gerentes. El inventor normalmente no cumple ninguna de las cinco características; el inversionista generalmente sólo cumple la segunda y la quinta; el gerente generalmente sólo cumple la segunda y la tercera.

Shapero indica que el proceso de formación de nuevas empresas y de nacimiento de nuevos empresarios es el resultante de la interacción de factores, situacionales, sociales, psicológicos, culturales y económicos, y que cada evento empresarial ocurre en un momento dado como resultado de un proceso dinámico que provee fuerzas situacionales que impactan sobre los individuos, cuyos valores y percepciones están condicionados por sus experiencias y herencias culturales y sociales.

La figura presenta, según Shapero, las dos grandes percepciones que interactúan entre ellas, y que producen como efecto final la decisión de cambio de trayectoria vital, dando origen al proceso empresarial.

- a) **La percepción de deseabilidad** o de gusto por el evento empresarial es una expresión de valores culturales, de conductas adquiridas a todo lo largo del proceso formativo y que en definitiva genera un esfuerzo una negación de actitudes y direcciones en la vida de las personas y las hace pensar o no en la posibilidad de ser empresario, o sea, de cambiar la trayectoria vital.
- b) **La percepción de factibilidad** surge del análisis detallado de la oportunidad de negocio y del plan de negocio ello es un proceso que indudablemente puede enseñarse empresarios.

Figura 3. Percepciones según Shapero



Fuente: VARELA V RODRIGO. Innovación Empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas. Pearson Educación de Colombia Ltda. Bogotá, 2001. 11ª. Edición.

La percepción de factibilidad es más cuantitativa y más racional que la percepción de deseabilidad, pero, sorprendentemente, hay un proceso permanente de refuerzo, pues sólo aquellas personas con una percepción favorable, proactiva hacia el ser empresario, se comprometerán activamente con el análisis de la oportunidad, el plan de negocio; y quien aprende a analizar oportunidades y negocios, tenderá cada día más a percibir la opción empresarial como algo llamativo e interesante.

Sólo cuando estas dos percepciones se manifiestan fuerte y simultáneamente se dará el evento empresarial buscado, y sólo en ese momento la persona interesada logrará cambiar su trayectoria vital y entrará a formar parte del grupo de empresarios.

La confluencia de estas dos percepciones se da cuando sobre la trayectoria vital actual de la persona confluyen una serie de fuerzas ambientales que invitan a que la persona efectúe un alto en su camino vital, se cuestione o que ha venido haciendo y decida realizar otras actividades.

2.5.2 Teoría de David McClelland. David C. McClelland¹¹, después de un largo proceso de investigación, en su libro *Achieving Society* (1960), formulo los resultados de sus estudios sobre las motivaciones humanas y las relaciones de estas con el crecimiento económico. Sus ideas han sido usadas ampliamente a lo largo del mundo desde la década de los sesenta, y muy específicamente en el área de desarrollo del espíritu empresarial. Un buen número de instituciones en el mundo trabajan con el concepto de McClelland, bajo la sigla EDP (Entrepreneurship Development Program). Hay investigaciones para probar y negar los postulados de McClelland, existen partidarios y detractores; pero, sin dudas, sus teorías son base fundamental para el desarrollo y conocimiento sobre el espíritu empresarial. Algunos de sus enunciados básicos son:

- “El hombre de empresa no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios; hay un componente motivacional mucho más fuerte que es *el deseo de logro*, de hacer un buen trabajo. La utilidad es simplemente una medida de lo bien que el trabajo está haciéndose y no el fin en sí mismo.” Un símil de esto es el fenómeno de la temperatura: una

¹¹ McClelland, D. *The Achieving Society*, MacMillan, Nueva York, 1961. McClelland D. “Business Drive and National Achievement”, *Harvard Business Review*, 1962.

temperatura alta es simplemente la medida de la intensidad con que la energía térmica ha llegado a una zona.

- “Si una persona dedica su tiempo de meditación a pensar sobre como hacer las cosas mejor, los psicólogos dicen que tiene *motivación al logro*. Si la ocupa pensando en su familia y sus amigos, dicen que tiene *motivación hacia la afiliación*. Si lo dedica a especular sobre los jefes y estructuras de poder se dice que tiene *motivación al poder*”.
- “Las personas con motivación al logro se caracterizan por presentar en su forma de pensar una secuencia lógica para lograr que las cosas se hagan: definición del problema, deseo de resolverlo, identificación de medios para resolverlo, comprensión de las dificultades para solucionarlo, visualización de las personas que puedan ayudar, y anticipación de lo que ocurrirá si se es exitoso o se falla.”
- “Los coeficientes de motivación al logro cambian por países, por profesiones, por razas, por sistemas educativo, por nivel. Los gerentes y empresarios tienen niveles más altos que otras profesiones. Los gerentes más exitosos tienden a poseer niveles más altos que los menos exitosos. En compañías pequeñas, el presidente tiene más alto nivel de logro que sus asociados. En compañías grandes, la gente de nivel bajo tiene el menor nivel del logro, pero los del nivel medio presentan uno más alto que los del nivel superior, posiblemente porque estos últimos ya alcanzaron el nivel deseado y han aflojado un poco sus aspiraciones.
- “Una persona con lato nivel de logro encuentra en el trabajo empresarial mas oportunidad para usar su talento y satisfacerse.”

2.5.3 Teoría de Ronstadt. Robert Ronstadt¹², en su libro *entrepreneurship*, y en muchos de sus artículos publicados en *Frontiers of entrepreneurship Research*, recoge las ideas de diversos pensadores y estructura el concepto de perspectiva empresarial. Plantea lo siguiente:

- “Se entiende el procesos empresarial como un proceso dinámico que ocurre sobre diversos periodos, que envuelve pensamientos y acciones, que se ve influenciado y definido por varios eventos y no solo por un golpe de suerte, que implica más que el simple inicio de una empresa; es más que un solo proyecto, es más que un empresario; es, pues, un proceso en el cual el papel del empresario está permanentemente modificándose.”
- “Una perspectiva empresarial implica ser capaz de apreciar y reconocer de las experiencia empresariales propias y ajenas, evaluar los efectos a corto y largo plazo del proyecto sobre nuestras vidas y carreras.”
- “La perspectiva empresarial está constituida por la capacidad para evaluar varias áreas básicas en diferentes dimensiones con el propósito de relacionar esas evaluaciones con los objetivos de su carrera empresarial sobre el corto y largo plazo.”

2.5.4 Teoría de Timmons. Desde finales de la década de 1970, Jeffrey Timmons¹³, en sus actividades académicas de Babson College y en Harvard, ha venido produciendo una serie de ideas y conceptos sobre los diversos aspectos del proceso de creación de nuevas empresas. Estas ideas están muy bien recopiladas en su texto que es un clásico en el área. Algunos de sus conceptos sobre el proceso empresarial son:

¹² Ronstadt, Robert. “*The Decision not to Become and Entrepreneur*”, FOER, Babson College, 1983

¹³ Timmons, J.A.; Spinelli, S. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21 st. Century*, McGraw Hill, Irwin, Boston, 2004

- “Los líderes empresariales inyectan: Imaginación, motivación, compromiso, pasión, tenacidad, integridad, trabajo en equipo y visión. Enfrentan dilemas y tiene que tomar decisiones, independientemente de que existan contradicciones y ambigüedades. El ser empresario es una posición de construir y permanentemente renovar la generación de riqueza en el largo plazo.”

- “La E-generation (generación empresarial) está cansada de que se crea que liderar es administrar y gerenciar. La gente hoy día quiere ser liderada y no administrada; la gente está cansada de la arrogancia y la prepotencia de los ejecutivos. Muchas grandes empresas, al fin están comprendiendo que necesitan recapturar y reimplementar es sus organizaciones el espíritu empresarial, o sea, la cultura y las prácticas que le son propias al razonamiento empresarial”.

2.5.5 Teoría de Gibb. Alan Gibb¹⁴, en la Universidad de Durham (Gran Bretaña), ha generado una corriente de pensamiento que tiene gran acogida en los países en vía de desarrollo y que, relaciona muy bien el evento empresarial con los temas de desarrollo de cultura y, sobretudo, con el tema de educación empresarial.

Motivación y determinación: Se relaciona con todo el concepto de factores culturales y de entorno que apoyan o dificultan el proceso de inicio de una nueva empresa.

¹⁴ Gibb, A “Enterprise Culture: It’s Meaning and Implication for Education and training”, *Journal of European Training*, M.C.B.Publications primavera de 1987
 Gibb, A *Stimulating New Business Development*, M.D.P., ILO, Genova, 1988

Idea y Mercado: Refleja la existencia y la validez de una idea al cotejarla en el mercado con los clientes y la competencia. Es el concepto de viabilidad del modelo de empresa que se esté manejando.

Recursos: Hace referencia a la capacidad que se tenga de integrar y asignar todos los recursos de todos los tipos, en el momento en que sean requeridos por la empresa. Aquí se establece relación con recursos humanos, tecnológicos, naturales, financieros, de información de contactos, físicos entre otros.

Habilidades: Se conecta con el concepto de conocimientos, valores, aptitudes, actitudes, competencias que tanto el empresario como el equipo empresarial deben tener para poder llevar al éxito su iniciativa.

2.5.6 Teoría de Varela- Shapero. Rodrigo Varela (2008) ha desarrollado un modelo ajustado a las necesidades del entorno colombiano tras la revisión de las principales teorías planteadas anteriormente. Como resultado de este análisis, la investigación propone un modelo de formación empresarial fundamentado en dos tipos de competencias: las competencias de conocimiento, (CC) relacionadas con los conocimientos requeridos para el desarrollo de la empresa, y las competencias personales entendidas como las habilidades, comportamientos, actitudes y valores necesarios para convertirse en un empresario exitoso a lo largo del tiempo. Adicionalmente el modelo contiene 6 etapas en el proceso: la de formación en Espíritu Empresaria: la de formación en Generación y evaluación de ideas de negocio, la de evaluación de oportunidad de negocio, la de elaboración del plan de negocio, la del proceso de arranque y la de crecimiento y desarrollo, cada una de ellas apoyadas en un proceso educativos y con recursos especialmente asignados, y todas ellas interrelacionadas. El modelo ha sido integrado al análisis de esta investigación. Dicho modelo se apoya en el trabajo de Shapero (1982) sobre la formación del evento empresarial y parte de cómo el entorno social afecta la elección de la carrera empresarial. Dicho autor afirma que la intención de

crear una nueva empresa se deriva de las percepciones de deseabilidad y viabilidad. Asimismo Shapero examina el concepto de deseabilidad usando información sobre la familia, círculos de amistad, grupos étnicos, entorno educativo y profesional de los empresarios potenciales. Igualmente subraya que la percepción sobre la disponibilidad de recursos o apoyo financiero puede hacer que el empresario potencial perciba como más viable la creación de una empresa propia, haciendo más factible este suceso.

La formación de un empresario es un proceso en el cual intervienen un sinnúmero de variables sociales, culturales, psicológicas y económicas que contribuyen, con un conjunto de conocimientos específicos, a desarrollar una serie de competencias que buscan lograr que este empresario en formación tenga altas probabilidades de convertirse en un empresario exitoso, capaz de generar riqueza y desarrollo social a lo largo de su vida.

Esta investigación cuyo objetivo principal es plantear un modelo de formación empresarial teniendo en cuenta que el ciclo de carrera empresarial ha tomado en cuenta diversos elementos de la teoría general de Entrepreneurship y las experiencias que el CDEE ha tenido en los 21 años de actividad en el área con diversos públicos.

Como resultado de este análisis, la investigación propone un modelo de formación empresarial fundamentado en dos tipos de competencias: las competencias de conocimiento, (CC) relacionadas con los conocimientos requeridos para el desarrollo de la empresa, y las competencias personales entendidas como las habilidades, comportamientos, actitudes y valores necesarios para convertirse en un empresario exitoso a lo largo del tiempo. Adicionalmente el modelo contiene 6 etapas en el proceso: la de formación en Espíritu Empresaria: la de formación en Generación y evaluación de ideas de negocio, la de evaluación de oportunidad de negocio, la de elaboración del plan de negocio, la del proceso de arranque y la de

crecimiento y desarrollo, cada una de ellas apoyadas en un proceso educativos y con recursos especialmente asignados, y todas ellas interrelacionadas.

Revisando las principales teorías, el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI, dirigido por el Dr. Rodrigo Varela, encuentra procedente que el desarrollo del modelo tenga en cuenta los siguientes conceptos teóricos:

Todo proceso humano de desarrollo, en cualquier actividad, está enmarcado en tres grandes nociones, que son el punto de partida del Proceso Empresarial para el CDEE-ICESI.

* La noción de **cambio**, de modificación, que ha movido al ser humano a usar sus capacidades creativas para encontrar nuevas opciones, nuevas soluciones, o en otros términos, a innovar.

* La noción de **acción**, de realización, de llevar a cabos hechos y eventos, sean ellos materiales o espirituales.

* La noción de **mejoramiento**, de superación, que permite direccionar los cambios hacia el logro de mejores situaciones y/o de mejores resultados.

Cuando se aplican esas nociones básicas a cualquier proceso empresarial exitoso y en especial a un empresario exitoso, se encuentra que ellas se puedan convertir en un modelo de transformación caracterizado por cuatro elementos, los dos primeros asociados a la noción de cambio, y cada uno de los otros asociados a las nociones de acción y de mejoramiento. Estos cuatro elementos del modelo de transformación, indicados gráficamente en la figura No 1, son:

- a) La capacidad de identificar nuevas formas de desarrollo y progreso (nuevas oportunidades), necesarias para el género humano en cualquiera de sus múltiples facetas
- b) La habilidad para encontrar mediante procesos creativos e innovadores soluciones para esas necesidades o deseos
- c) El deseo y decisión de poner en ejecución esas soluciones;
- d) La capacidad de mantener una actitud continuada, de replicar este ciclo, de corregir los errores que se presenten y de construir sobre los aciertos que identifican (Principio de mejoramiento).

Figura 4. Elementos del modelo de transformación



Fuente: "MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL BASADO ENCOMPETENCIAS" Rodrigo Varela. Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial Universidad Icesi. 2005. P. 4

Para que este modelo funcione se necesita que las personas, los líderes empresariales, dispongan de unas competencias básicas en lo personal, o sea un conjunto de valores, creencia, actitudes, modos de reacción y de acción, que se denominan: el Espíritu Empresarial (Entrepreneurship en idioma inglés) Esta cultura, que es la base de la Cultura Empresarial se manifiesta básicamente en los siguientes elementos:

- a) *Fuerza vital*. Entendida como energía, fuerza, coraje, dedicación, emoción para sacar adelante sus ideas.
- b) *Deseo de superación y progreso*. Entendido como el principio de mejoramiento continuo, que los lleva a buscar siempre un estadio superior en sus actividades.
- c) *Capacidad de identificar oportunidades*. Entendido como la capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc. para poder encontrar nuevas oportunidades.
- d) *Visión de futuro*. Entendido como la capacidad de percibir tendencias y de prever lo que va a ocurrir.
- e) *Habilidad creadora e innovadora*. Entendida como la habilidad de encontrar múltiples formas de solución a los problemas.
- f) *Aceptación y propensión al cambio*. Entendida como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno coloca.
- g) *Iniciativa*. Entendida como la capacidad de anticipar, de hacer algo antes que otros lo hagan.
- h) *Libertad / Autonomía / Autogobierno*. Entendidos como la posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es el no estar pensando en culpables o en benefactores.

i) *Capacidad de toma de decisiones con información incompleta.* Entendida como la habilidad de aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo incertidumbre.

j) *Convicción de confianza en sus facultades.* Entendida como la actitud de creer en lo que uno sabe hacer, en sus destrezas, en su conocimiento, en su preparación.

k) *Actitud mental positiva hacia el éxito.* Entendida como optimismo, como visión de triunfo, como capacidad de ganar y salir adelante.

l) *Compromiso / Constancia / Perseverancia.* Entendida como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos.

m) *Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos.* Entendida como el valor y el arrojo necesario para atreverse, para osar, para jugar en escenarios riesgosos.

n) *Capacidad de realización.* Entendida como el pragmatismo necesario para llevar a cabo los proyectos.

ñ) *Capacidad de administrar recursos.* Entendida como la habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos de que se disponga.

o) *Practicabilidad y Productividad.* Entendida como hacer bien lo que se debe hacer.

p) *Capacidad de control.* Entendida como la capacidad de supervisión y de control de los recursos y las situaciones.

q) *Inconformismo positivo*. Entendido como el aceptar que lo existente es bueno, pero que es sujeto de mejora, o sea, que hay camino de progreso y mejoramiento.

r) *Soluciones y no problemas*. Entendida como la capacidad de pasar de la problemática a la solucionática, del diseño al hecho, de la teoría a la práctica.

s) *Responsabilidad / Solidaridad / Ética*. Entendidas como la capacidad de comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza, que éste debe beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir nuestra labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social muy diferente al egoísmo que a veces nos cobija.

t) *Capacidad de integrar hechos y circunstancias*. Entendidas como la capacidad de percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, es ser capaz de armar el rompecabezas.

v) *Liderazgo*. Entendido como la capacidad de lograr que mis compañeros acepten mis ideas y mi accionar porque encuentran en ellas un punto de comunicación y de empatía.

Es claro que si un país o una región logra incrementar significativamente el número de empresas y logra no sólo que muchas de ellas se mantengan sino que bastante de ellas crezcan, y este proceso es continuado, el número de oportunidades de empleo y de bienestar para esa comunidad crecerá.: ¿Qué se requiere para que aparezcan nuevas empresas? Dos cosas son fundamentales:

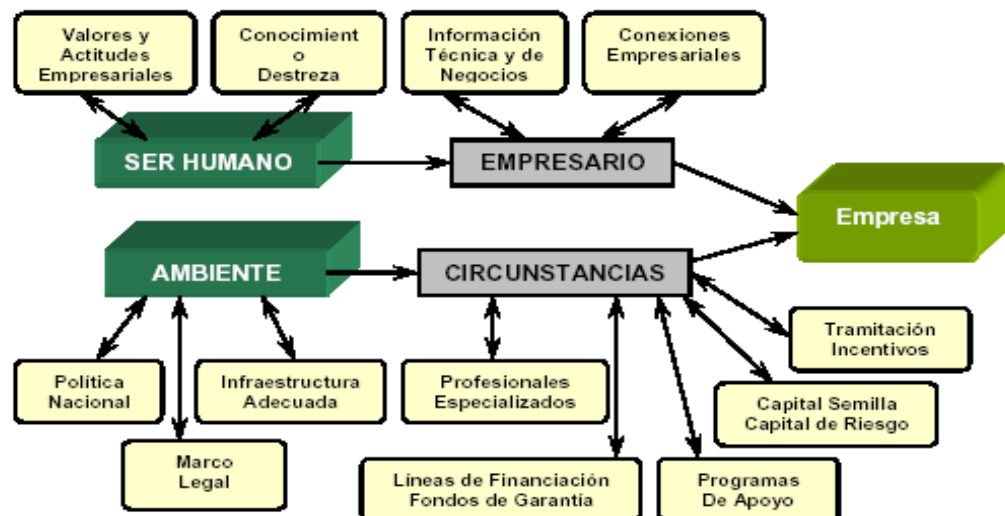
- **Primera:** La aparición de nuevos empresarios o sea personas que sepan cuándo, cómo, dónde, y con qué empezar nuevas empresas con potencial de crecimiento; personas capaces de llevar una carrera empresarial y de equilibrar

sus objetivos personales con los objetivos de la sociedad, personas creativas e innovadoras, capaces de enfrentar las variaciones del ambiente económico y social. Los empresarios son seres humanos y por lo tanto el proceso de producción de empresarios exige, como lo indican las Figura No. 2 una serie de procesos formativos, educativos y de capacitación que les mejoren sus competencias personales (CP) y sus competencias de conocimiento (CC).

- **Segunda:** El desarrollo de unas circunstancias favorables al proceso.. Por ello es fundamental que exista una serie de entidades de apoyo que faciliten al empresario su labor, por ejemplo: mecanismos de Incubación, parques tecnológicos, zonas francas, programas de asesoría pre y poscreación, grupos profesionales especializados, líneas de financiación, fondos de garantías, capitales de riesgo, capitales semillas, grupos de inversionistas y de ángeles, trámites sencillos, incentivos fiscales, políticas laborales, asesores especializados, mentores, tutores, opciones de pasantía, concursos, estímulos, etc.

Estas circunstancias se deben dar en un entorno adecuado que tanto el sector público como el privado deben desarrollar.

Figura 5. Circunstancias



Fuente: "MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL BASADO EN COMPETENCIAS" Rodrigo Varela. Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial Universidad Icesi. 2005. P. 7

Varela (2008), ha desarrollado un modelo basado, en lo fundamental, en las ideas de Shapero, aunque integra muchos de los componentes de las otras teorías aquí expuestas y de otras que se han formulado en los últimos 25 años. Este modelo se basa en la identificación de una serie de etapas que el empresario debe ir pasando antes de llegar a tener su empresa en funcionamiento.

Esta guía ha liderado el proceso educativo del CDEE-ICESI y ha sido adaptado a otras instituciones de América latina.

El modelo reconoce, igual que los Timmons, Ronstadt, Shapero, McClellan y Gibbs, el papel central que debe desempeñar el empresario líder del proceso, y los factores de entorno y de cultura que afectan al empresario y a la empresa.

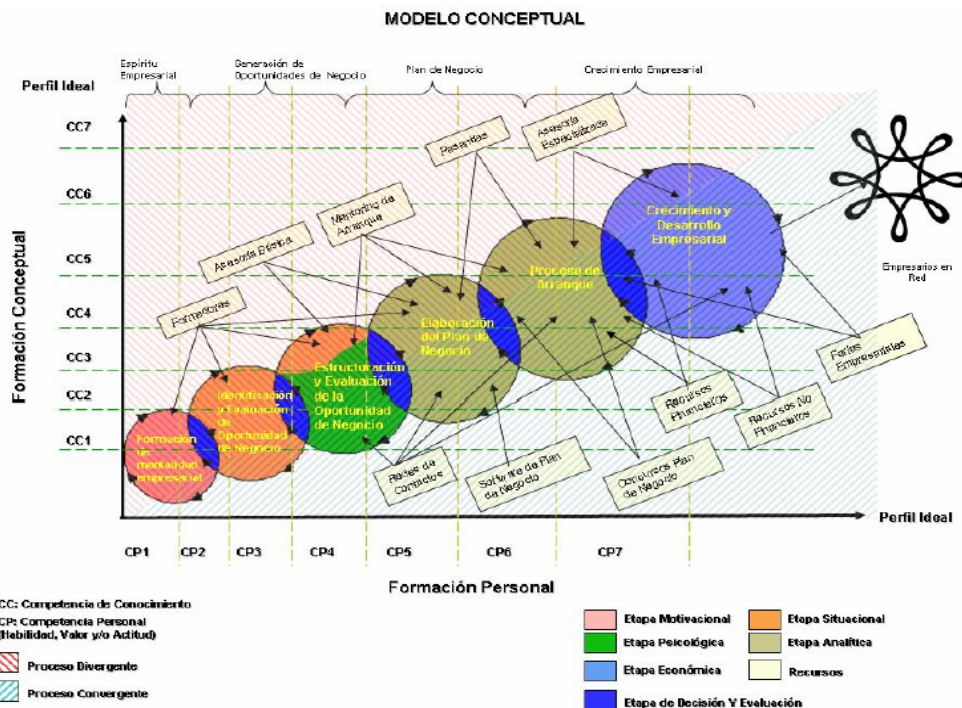
Figura 6. Etapas Básicas Del Modelo Varela



La presentación del modelo plantea sin dudas, la idea de secuencia lineal, pero la realidad de la aplicación del modelo no es tal, sino que se trata de un esquema de espiral, como lo indica la figura 7.

La motivación se refuerza a medida que se identifican oportunidades, que se elabora el plan de empresa, que se han conseguido los recursos y la empresa despegar. Asimismo, como ya se dijo, la decisión no es propia de un momento específico, pues hay toma de decisiones en la zona de motivación, en la selección de oportunidad, en múltiples momentos de la elaboración del plan de la empresa, en todos los procesos de consecución de recursos y en los de gestión. Por otro lado, la posibilidad de conseguir los recursos está relacionada con el empresario y su grupo, en su plan de empresa y con la motivación demostrada. Es, pues, una secuencia interrelacionada, con retroalimentaciones, basada en la noción del espiral que muestra el gráfico

Figura 7. Modelo conceptual



Es conveniente observar el papel protagónico del empresario, con su plan de carrera empresarial (PCE), y del proceso de desarrollo de sus competencias empresariales a medida que el espiral se va desarrollando durante las seis grandes etapas.

También se observa la presencia de los elementos de las otras teorías. McClelland está expresado en la motivación y decisión, Ronstadt en oportunidad empresario, (PCE), plan de empresa; Timmons, en empresario oportunidad, Plan de empresa, recursos; Gibb, en oportunidad, gusto, recursos, gestión, plan de empresa, empresario, y Shapero está presente están presentes todos los elementos, pues es la base del modelo.

Sin dudas, hay otras teorías sobre el empresario, el espíritu empresarial, la generación de empresa, que tienen gran valor y se han nutrido de o han nutrido a las teorías expuestas aquí con brevedad. Asimismo, existen varios modelos de desarrollo de espíritu empresarial y de cultura empresarial, cuya extensión supera los límites de este texto; por eso, muchos de ellos se incluyen en la bibliografía adicional.

3. ESTADO DE EN CUESTIÓN

Se realiza el estado del arte a partir de la información de investigaciones y resúmenes de investigaciones publicados en artículos de revistas por las universidades, en las páginas web, archivos enviados mediante correo electrónico por las instituciones y contactos personales a través de las unidades de emprendimiento de las diferentes Universidades. Es posible que existan otras investigaciones que aquí no fueron abordadas, si ellas no estaban disponibles en las páginas web o no fueron facilitadas por los centros de investigación de las universidades.

Debido a que el tema es abordado desde distintas áreas y por estar bajo diferentes nominaciones y programas académicos, se emplearon algunos términos para realizar la primera selección y después de una primera lectura, tomarlos en esta investigación o descartarlos. Términos como emprendimiento, empresarismo, pymes, innovación, investigaciones de género, características socioeconómicas de los emprendedores, entornos culturales aptos para el emprendimiento empresarial, buenas prácticas, casos empresariales, apoyos a los emprendedores, redes de información para emprendedores, capacitación para la adopción de competencias empresariales, procesos de incubación de empresas, éxito y fracaso, emprendimiento, capacidad emprendedora de una región o grupo, son orientadores de las investigaciones que se tuvieron en cuenta en este estado del arte. Se tomaron en este estudio las organizaciones de educación superior que llevaron a cabo proyectos de investigación más relevantes en el entorno nacional y local, con el fin establecer cuáles han sido las diferentes acciones encaminadas por las diferentes Instituciones de Educación Superior frente a la necesidad de comprender la dinámica del espíritu empresarial y que nos servirá como fuente de conocimiento para aportar al conocimiento de las acciones necesarias al interior de la Universidad, y que políticas institucionales de fomento al emprendimiento,

se deben hacer referencia para el fomento de aquellas actividades institucionales que pueden incentivar la generación de nuevos conocimientos, pues a partir de éstos se da el primer paso en la decisión de emprender una idea de negocio.

Tabla 5. Principales Investigaciones de Emprendimiento en Colombia

TITULO INVESTIGACION	AUTORES	AÑO	UNIVERSIDAD
1. El Desarrollo Del Espíritu Empresarial En Las Universidades De Cali	-Jorge Enrique Jiménez Prieto -Rodrigo Varela Villegas	2003	ICESI
2. Formacion de Empresarios y Creación de Empresas	-Elber Berdugo	2005	ESCUELA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS EAN
3. Como potencializar las ideas de emprendimiento en la Universidad de los Andes	J. W. Ramírez & C. Tognato	2003	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
4. "Factores críticos de éxito o fracaso de empresarios egresados de la Universidad EAFIT"	Álvaro Ramírez	2007	UNIVERSIDAD EAFIT
5. Estado del arte de la investigación en emprendimiento empresarial En la Universidad Iberoamericana durante los años 2000 a 2004	-Ana María Villa Montoya -Kelvin Álvarez León -Michelle Toro Álvarez -Annie Andrea Piemontese	2007	POLITECNICO JAIME ISAZA CADAVID

TITULO	PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO	METODOLOGÍA
1. El Desarrollo Del Espíritu Empresarial En Las Universidades De Cali	Medir las variables que condicionan la decisión de adoptar y seguir la carrera empresarial desde el proceso de formación hasta la puesta en marcha de los emprendimientos empresariales	Demostrar que mientras más tiempo de graduado tenga una persona hay mayor probabilidad de que se haya dedicado a trabajar en forma independiente	Evaluar en la ciudad de Cali, la incidencia que han tenido los programas académicos Universitarios, en la decisión de sus egresados de convertirse en empresarios	Sondeo telefónico con una muestra de 500 egresados de la Universidad Icesi.
2. Formación de Empresarios y Creación de Empresas	Cuáles son las barreras para desarrollar iniciativas empresariales exitosas	La formación universitaria en empresarios y creación de empresas son los que determinan el	Auscultar sobre la influencia que los conocimientos recibidos y el ambiente de la Universidad incidieron en su decisión de ser	El enfoque metodológico utilizado fue una combinación de lo cuantitativo con lo cualitativo. Se

TITULO	PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO	METODOLOGÍA
		éxito de los empresarios	empresarios y en los logros alcanzados.	llevaron a cabo diez entrevistas en profundidad a los egresados empresarios de la carrera de administración,
3. Fortalecimiento ideas de emprendimiento en la universidad de los Andes	Como potencializar las ideas de emprendimiento en la universidad de los Andes a través de la explotación sistemática del conocimiento generado internamente?	Los principales factores de conocimiento, redes, recursos, sinergia, multidisciplinariedad, son los que efectivamente han potencializado las ideas de emprendimiento exitosas en diferentes esquemas y entornos	Analizar y valorar las prácticas de emprendimiento llevadas a cabo por la Universidad de los Andes	Esta investigación hizo empleo de la metodología inductivista que permite la inferencia de una solución tecnológica a partir del análisis de los elementos que integran determinados sistemas de emprendimiento tanto mundiales como de la Universidad de los Andes
4. "Factores críticos de éxito o fracaso de empresarios egresados de la Universidad EAFIT"	La comprensión del proceso emprendedor y sus problemas, para proponer elementos de apoyo para los formadores en creación de empresas y así mejorar las probabilidades de éxito en el mercado.	El conocimiento y la formación en emprendimiento empresarial es un factor determinante en el fracaso y éxito de los empresarios	Profundizar mediante un modelo de investigación y sobre los factores determinantes que han contribuido al desarrollo empresarial exitoso, igualmente las que los han llevado hacia el fracaso,	Se estructuró un modelo de encuesta y se tomó una muestra de 12 individuos egresados en los últimos 10 años matriculados en diferentes programas de las principales universidades de la ciudad, tales como Universidad EAFIT, UdeM, UdeA y el Politécnico Jaime Isaza Cadavid
5. Estado del arte de la investigación en emprendimiento empresarial En la Universidad Iberoamericana durante los años 2000 a 2004	N.A	N.A	Identificar sobre qué investigan las universidades en el tema del emprendimiento y empresarismo, es decir, identificar los objetos de investigación en el tema	La metodología utilizada para identificar y analizar las investigaciones realizadas por la Universidad Iberoamericana Para lo anterior, se dividieron los países en grupos así: Gran Colombia, Lusitania, Cono Sur, Guyana, Iberia, Centro América.

De todas las investigaciones realizadas a nivel universitario se puede evidenciar que ninguna de ellas ha determinado el alcance de un trabajo similar al planteado en esta investigación, ya que la Universidad de Medellín es la única Institución de Educación superior que posee un Fondo de Capital Semilla de acceso a crédito para la puesta en marcha de iniciativas empresariales dirigida estudiantes de Pregrado y Posgrado, lo que remarca la pertinencia del presente estudio para analizar a la luz de las experiencias de los empresarios entrevistados y mejorar los procesos de formación en emprendimiento empresarial y fortalecimiento de las empresas ya existentes. Una parte importante de las investigaciones encontradas parecen referir al tema del empresarismo como una estrategia de generación de autoempleo y no están planteadas desde la óptica de una estrategia de acceso a recursos económicos necesarios, tal como lo plantea el modelo de empresarismo integral de la Universidad de Medellín.

4. METODOLOGIA

4.1 PREGUNTA

¿Cómo la academia puede formar empresarios exitosos?

4.2 HIPÓTESIS

¿Cómo el plan de formación de la Universidad de Medellín puede incorporar líneas de énfasis desde el que hacer empresarial para educar emprendedores exitosos?

4.3 OBJETIVOS

4.3.1 General

Comprender e interpretar las variables que condicionan a los sujetos empresario para el éxito empresarial con el fin de proponer elementos de apoyo académicos a los futuros emprendedores para el desarrollo de ideas de negocio exitosas en el período comprendido entre el los años 2002- 2008.

4.3.2 Específicos

- Identificar cuáles son las competencias y condiciones necesarias que guían al empresario hacia el éxito en la formulación e implementación de las ideas empresariales.

- Caracterizar las situaciones-problema que afectan al emprendedor en la puesta en marcha y posicionamiento de los nuevos emprendimientos empresariales.
- Analizar la propuesta académica para la formación de empresarios en la Universidad de Medellín.
- Proponer los lineamientos académicos para la formación de emprendedores exitosos en la Universidad de Medellín.

4.4 OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de esta investigación son los empresarios del fondo rotatorio capital Semilla egresados de la Universidad de Medellín.

4.5 CAMPO DE ACCIÓN

La Universidad de Medellín y Las empresas creadas por un grupo de empresarios egresados de la Universidad de Medellín en el periodo 2002 a 2008, con el fin de determinar situaciones-problema que dificultan o afectan el éxito empresarial de las iniciativas empresariales.

El campo de acción está enmarcado en los procesos de creación de empresas exitosas y no exitosas, Para determinar el tamaño de la muestra de este proyecto, se definió como población a los egresados de cada uno de los programas de pregrado ofrecidos por la Universidad, desde el primer semestre del año 2002 hasta el segundo semestre del año 2008, los cuales a su vez hayan recibido formación en emprendimiento y empresarismo y hayan accedido a los recursos para creación de empresa y fortalecimiento empresarial que otorga el Fondo Rotatorio Capital Semilla de la Universidad de Medellín.

4.5.1 Fondo Rotatorio Capital Semilla. Según Allan Gibb (1988), presidente del Small Business Center, en Dirham University Business School, “la creación de empresas constituye la principal fuente de crecimiento económico y bienestar social. En los países emergentes de Europa el desarrollo de la pequeña y la mediana empresa, a partir de los años noventa, ha sido muy significativo, evidenciado principalmente en la generación de empleo, el crecimiento del producto interno bruto PIB y una importante contribución a las exportaciones”. Este fenómeno se identifica de manera similar en diferentes países a nivel mundial, tal y como se analiza en el estudio del Global Entrepreneurship Monitor.

Colombia no ha sido ajena a este proceso y desde hace 20 años viene trabajando con universidades, gremios, corporaciones, incubadoras de empresas entre otras organizaciones en la implementación de diferentes modelos de creación de empresas que son de vital importancia en el funcionamiento de la economía, puesto que contribuyen con un mejor aprovechamiento y direccionamiento de los recursos hacia la generación de valor en el país. Un resultado muy importante del fortalecimiento de los procesos de culturización hacia el empresarismo en Colombia, ha sido la creación en el año 2006 de la Ley 1014 de Fomento al Emprendimiento, regulando todas las actividades asociadas al desarrollo de la formación, la formulación de planes de negocios, la financiación y la creación y sostenibilidad de empresas, además de la articulación de los actores de la cadena de valor como pilares fundamentales en la dinamización del proceso emprendedor.

En este contexto es fundamental la participación de las universidades y en general del sector educativo quienes son los encargados de la formación integral que según H. Gadamer se entiende como la “construcción de cada individuo de su propia imagen y el desarrollo de competencias, la adquisición de conocimientos y la educación en valores”, por lo que se hace necesario que las instituciones brinden todas las herramientas a los educandos, para que se motiven a

transformar su entorno y sean generadores de cambio a través de la formulación de proyectos innovadores y la puesta en marcha de los mismos.

La Universidad de Medellín consiente de esta demanda aprobó en el año 2002, la creación del **Fondo Rotatorio Capital Semilla** por un valor de \$ 2.000.000.000 mediante la resolución No 331 de 22 de octubre de 2002, para seguir con el mismo deseo de los fundadores, es así como este nuevo grupo sería coordinado por la Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, para fomentar y estimular la creatividad empresarial entre sus estudiantes de pregrado, dándoles una nueva inspiración para crear sus propios sitios de trabajo y al mismo tiempo para generar soluciones concretas y efectivas a la problemática de empleo que tanto afecta al país, complementando además el compromiso social adquirido a través de su formación universitaria.

Para acceder y percibir los beneficios de este Capital Semilla, los estudiantes de pregrado que estén matriculados en el quinto semestre o en niveles superiores a éste o tercer año para la Facultad de Derecho y egresados de pregrado, estarán en igualdad de condiciones y oportunidades. Un reglamento da rectitud a la asignación de estos recursos por esta razón, será requisito indispensable participar con sus ideas de empresa en un concurso de planes de negocios, definido por la institución.

Es de importancia recordar que la intención esencial del Capital Semilla, es servir de complemento a la formación integral de los estudiantes y, como ya se ha dicho, debe mirarse como una solución a los problemas sociales, objetivo que compromete hoy a la institución. Somos todos los llamados a emprender proyectos y acciones que permitan actuar sobre la realidad del país, en cada uno de los campos, con las fuerzas y conocimientos, con las habilidades y sobre todo siendo socialmente responsables.

Dando respuesta a la dinámica nacional de fomento al emprendimiento, a la necesidad de generar nuevas fuentes de financiación para la creación de empresas acordes con las necesidades de los nuevos empresarios y de los egresados de la Universidad de Medellín de un apoyo y acompañamiento a su proceso empresarial, se desarrolló un nuevo modelo de financiación para la creación de empresas bajo el esquema del Fondo Rotatorio Capital Semilla de la Universidad de Medellín.

POLÍTICAS

- **USUARIOS:** Estudiantes de pregrado de la UdeM. matriculados en quinto semestre o tercer año y egresados de pregrado de la Institución.

- **LÍNEAS DE FINANCIACIÓN**
 - Línea 1: Desarrollo de Prototipos
 - Línea 2: Puesta en Marcha y Operación del Plan de Negocios.

- **REQUISITOS**
 - Cursar el Diplomado en Plan de Negocios.
 - Formular el proyecto de prototipo o el plan de negocios.
 - Participar en el concurso de Innovación, Emprendimiento y Planes de Negocios.
 - Cumplir con requerimientos administrativos para la asignación de capital.
 - Dar cumplimiento a las actividades de acompañamiento y control exigidas por la UdeM

- **MONTO FINANCIADO**
 - Línea 1: Hasta por 23 salarios mínimos legales vigentes (\$9.975.100)

- Línea 2: Hasta 200 salarios mínimos legales mensuales vigentes. (\$86.740.000) (12 SMMLV \$ 5.204.400 para investigación de mercados y 40 SMMLV \$ 17.348.000 para consultoría empresarial)
- **PLAZO:** 60 Meses con 12 periodos (meses) de gracia.
- **INTERESES:**
 - Línea 1: DTF + 6 puntos.
 - Línea 2: DTF (Durante el periodo de gracia), DTF + ½ del mes 13 al 60.
- **CUOTA DE ADMINISTRACIÓN:**
 - 0.5% del valor total del crédito.
- **GARANTÍAS:** Titularización de Activos y/o presentación de Codeudor Solidario.
- **ENTE REGULADOR:** Comité de Fomento Empresarial
- **REQUISITOS DEL PROYECTO:**
 - Viabilidad
 - Carácter Innovador
 - Establecimiento en la Región
 - Visión Exportadora
 - Generación de Empleo
 - Responsabilidad Social Empresarial
 - Voluntad de Realización

Anexo A. Carta del Señor Rector de la Universidad de Medellín,

Anexo B. Resolución No 331 de 22 de octubre de 2002

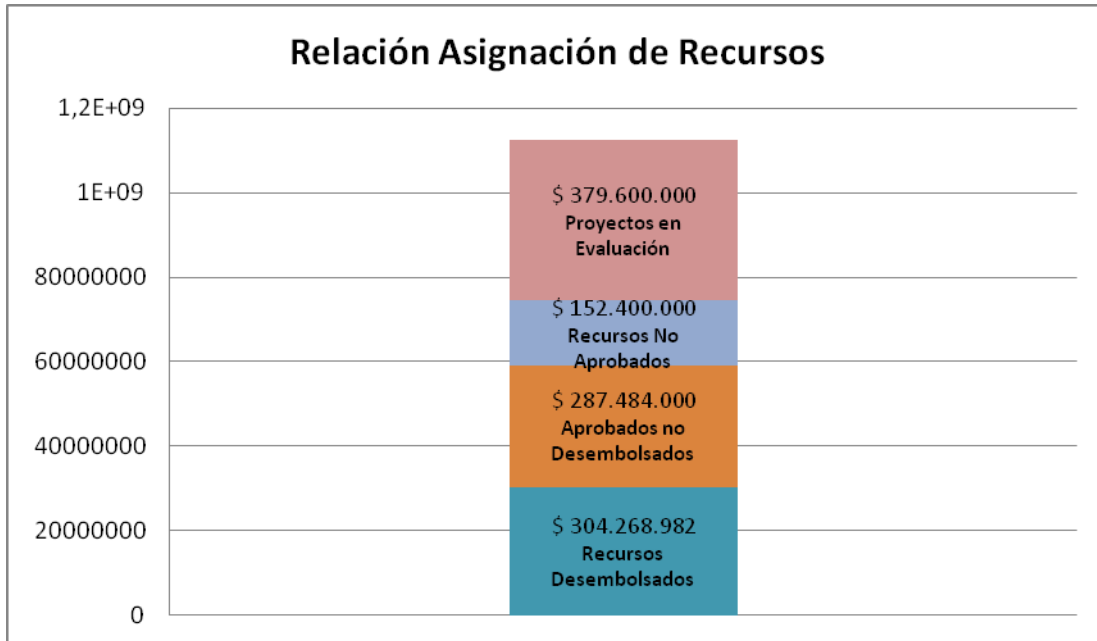
Anexo C. Resolución número 434 16 de mayo de 2008

Anexo D. Guía de Creación de Empresas y Financiación Fondo Rotatorio
Capital Semilla

Tabla 6. Alcances del Fondo Rotatorio Capital Semilla

EMPRESAS CON RECURSOS DESEMBOLSADOS	
EMPRESA	DESEMBOLSOS
Productora de Leche la Sierra	\$ 30.105.701
Confecciones Mi angelito	\$ 19.203.360
Punto Moderno Ltda	\$ 64.000.000
Citte Shoes & Bags	\$ 55.719.921
Ingeniería y Aplicaciones Software IAS	\$ 44.240.000
Inteligencia Biomecatronica	\$ 5.000.000
Miel de Café	\$ 66.000.000
Total	\$ 304.268.982
PROYECTOS CON RECURSOS APROBADOS	
EMPRESA	DESEMBOLSOS
Soluciones y Aplicaciones Moviles SYAM	\$ 71.084.000
C2P Logística y Producción	\$ 20.000.000
Incinerador de Residuos Solidos Peligrosos	\$ 66.400.000
Ceba Moreno	\$ 50.000.000
Cuenca Dorada	\$ 80.000.000
Total	\$ 287.484.000
PROYECTOS EN EVALUACIÓN 2009-1	
EMPRESA	DESEMBOLSOS
Revista Pal Pueblo	\$ 60.000.000
Qualita	\$ 45.000.000
Fruit Juice Colombia	\$ 92.300.000
Plasma Coating	\$ 90.000.000
Montemar la Sabana	\$ 92.300.000
TOTAL	\$ 379.600.000
RELACIÓN PROYECTOS FONDO ROTATORIO CAPITAL SEMILLA	
Proyectos aprobados con desembolso	9
Proyectos aprobados sin desembolso	6
Proyectos no aprobados	4
Proyectos en evaluación	3
RELACIÓN DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS	
Recursos aprobados con desembolsos	\$ 304.268.982
Recursos aprobados no desembolsados	\$ 287.484.000
Recursos no aprobados	\$ 152.400.000
Recursos en evaluación	\$ 379.600.000
RELACIÓN DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS	
Recursos aprobados con desembolsos	\$ 152.134
Recursos aprobados no desembolsados	\$ 143.742
Recursos no aprobados	\$ 76.200
Recursos en evaluación	\$ 189.800

Figura 8. Relación asignación de Recursos



Fuente: Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial Universidad de Medellín 2009-2

4.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Enfoque hermenéutico- investigación cualitativa. La elección del tipo de investigación se centró en el enfoque cualitativo. La cual tuvo como objetivo la descripción de las cualidades del fenómeno emprendedor y su paso siguiente de creación de empresa exitosa con el fin de encontrar a través de sus fuentes de legitimación primarias una comunicación más horizontal -más igualitaria- entre el investigador y los empresarios bajo la metodología de entrevistas a profundidad y las historias de vida que permitieran un acercamiento más "natural" a los sujetos haciendo necesario reflexionar con más detalles sobre las condiciones que hacen posible sacar variables determinantes en el éxito o fracaso de sus ideas de negocio, siendo allí la figura del empresario independiente donde se centra nuestro trabajo con el fin de identificar cuáles son las condiciones desde el punto de vista de formación y perfil profesional que define su campo de actuación y sus relaciones con el entorno que llevan su oportunidad de negocio a generar un

cambio de mentalidad positivista frente a la creación de empresas exitosas y no exitosas. Nos hemos centrado en aquellas experiencias empresariales que hacen referencia al emprendedor, con el objeto de obtener un conjunto de características compartidas por la mayoría de los actores y proceder a su verificación en un ámbito concreto.

4.7 TÉCNICAS PARA EL ACOPIO DE INFORMACION

4.7.1 La investigación documental. El estado del arte aparece como punto de partida para el establecimiento de un recorrido investigativo que se inicia con el procedimiento de recopilar, analizar y comprender la realidad desde afuera sobre estudios de emprendimiento y empresarismo abordado en las diferentes Universidades y entidades de fomento, así como lo referente al marco teórico a partir del análisis de la temática del fenómeno emprendedor en Colombia y específicamente en la ciudad de Medellín, del establecimiento del estado en cuestión y de la revisión de las fuentes documentales.

La búsqueda de información de los hechos se realizó, siguiendo dos clases de métodos: 1) el análisis de documentos en los que se accedió a información acerca del aprendizaje, y 2) mediante entrevistas estructuradas a los empresarios egresados de la Universidad de Medellín

De esta manera, presentamos un estudio de casos de creación de empresas para estudiar el potencial emprendedor de los egresados de varios programas universitarios en sus diferentes especialidades que hayan recibido apoyo de recursos de capital del Fondo Rotatorio Capital Semilla. Con ello, queremos reforzar la idea de crear conciencia de creación de empresas al afirmar que “los yacimientos de emprendedores se encuentran, entre otros, en los estudiantes

universitarios de carreras técnicas y de estudios empresariales”, puesto que el emprendedor no nace sino que se hace.¹⁵

Para la elección de los documentos estudiados se ha tuvo en cuenta el análisis por sondeo o selección teniendo en cuenta la base de datos de 17 empresarios suministrada por la Vicerrectoría de Extensión y más específicamente la Unidad de Emprendimiento y desarrollo Empresarial. Mediante este proceso se analizaron la totalidad de los documentos encontrados, esta selección se hizo buscando concordancia con las preguntas de investigación que se vincularon a este momento investigativo, ya que éstas establecen la unidad analítica utilizada para la escogencia de las categorías básicas que agruparán los elementos de análisis e interpretación que permitan generar un nuevo conocimiento.

Los dos tipos de fuentes para la consecución de la información fueron los tópicos relacionados con los conceptos analizar Emprendedor y Empresario, En primer lugar, se procedido a realizar una revisión bibliográfica tanto colombiana como extranjera para determinar cuál es el estado en el que se encuentra la materia objeto de estudio. Con esta información y siguiendo el esquema de fenómenos emprendedores, se analizaron las principales teorías que hacen referencia a la figura del emprendedor a lo largo del tiempo. Partiendo del marco teórico revisado, ideamos un modelo que pretende recoger los rasgos comunes encontrados en la literatura que se pueden atribuir a un emprendedor. Para la realización del trabajo de campo se estructuro un modelo de entrevista a profundidad teniendo como referencia una muestra de 6 empresarios egresados en diferentes programas de la Universidad de Medellín que hayan accedido a recursos del Fondo Rotatorio Capital Semilla en los últimos 5 años. El acopio de información a través de

¹⁵ Según el informe Global Entrepreneurship Monitor, que estudia a nivel mundial las políticas de fomento de creación de empresas en los diferentes países.

Afirmación que ha sido discutida entre los diferentes autores que pertenecen a la comunidad científica a lo largo del tiempo. En el presente estudio se mantiene una postura ecléctica, es decir, estamos en la línea que propugna que el emprendedor nace, en cuanto a que debe tener unas cualidades innatas y se hace, con el debido entrenamiento y formación emprendedora.

nuestra muestra nos permitió comprobar si las características establecidas en nuestro modelo pueden definir y de qué manera a los empresarios que hayan recibido formación en Emprendimiento Empresarial e igualmente y que han logrado tener un cierto nivel de éxito o fracaso.

4.7.2 Las entrevistas. El presente trabajo, a la hora de desarrollar las entrevistas de profundidad, se pretendió tener en cuenta:

1. Los rasgos comunes, observados tras la revisión de la literatura, atribuibles al emprendedor.
2. La teoría institucional en el entorno colombiano desde el punto de vista de las fuerzas o valores comunes aportados por el modelo de plan de carrera empresarial de Varela- Shapero.
3. Los aportes de diferentes investigaciones llevadas a cabo por otras universidades a nivel local y nacional.

La teoría institucional se puede relacionar con los estudios del psicólogo Cuervo (citado en Sebastián, 2003)¹⁶, que asegura que las conductas de las personas puede explicarse por la iteración de su tipo de personalidad y el ambiente ya que, los factores ambientales, tales como padres, compañeros, amigos, determinan las cualidades del individuo que lo guían a la decisión de la creación de empresas.

La elección de las entrevistas, como proceso metodológico de recolección de información, se fundamentó en un trabajo de campo con la intención de tener contacto directo con los sujetos de la investigación; todo ello señalaba el interés por comprender la experiencia y el conocimiento que estos sujetos tenían de su

¹⁶ CUERVO (2003), *“La Creación de Empresas. De Empresarios a Directivos”*. En GENESCA, É et al., *Creación de Empresas. Entrepreneurship. Homenaje al profesor José María Veciana*. Server de Publicacions. Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.

situación, de sus condiciones a la hora de tomar decisiones laborales y de la forma en que incorporaban el aprendizaje en este proceso de toma de decisiones en creación de empresas.

Por lo anteriormente expresado, a la hora de elaborar nuestro modelo, hemos considerado una serie de factores como las fuentes de influencia más destacadas sobre los valores del emprendedor potencial destacado por Rodrigo Varela. Por otra parte, las actitudes del emprendedor, que están en función de los valores que éste posea, son las que actúan sobre las intenciones que, a su vez, se constituyen como la base de las futuras conductas de actuación frente al fenómeno emprendedor. Siempre que se dé una conducta determinada esto puede generar otras intenciones que promuevan nuevas conductas en los futuros empresarios en la toma de decisiones y de la creación de nuevos negocios en la ciudad.

La elección de la entrevista estructurada se fundamentó con la idea de mantener un proceso, no de inferencia sino de comprensión e interpretación en el que se realizara un reconocimiento de una práctica social específica: la toma de decisiones empresarial y la forma en que se incorpora el aprendizaje en el proceso de formación de futuros empresarios que permitan mejorar sus características emprendedoras, el fortalecimiento del espíritu Empresarial y posibilitar un mayor grado de éxito y permanencia de empresas en el medio.

Tabla 7. Empresas Encuestadas

EMPRESA	REPRESENTANTE	PROFESION	AÑO
QUALITA	NATASHA AGUDELO	Comunicadora y Relacionista Corporativa UDEM	2007
GESTIÓN INMOBILIARIA	FRANCISCO JAVIER VALLEJO	Abogado UDEM	2008
MONTEMAR DE LA SABANA	JAIME ALBERTO ZEA RESTREPO	Administrador de Empresas UDEM	2008
MIEL DE CAFÉ	DR. ANDRÉS RAMÍREZ	Administrador de Empresas UDEM	2007
GOLDSTONE S. A. S	ANA PAULINA VASQUEZ	Comunicadora y Relacionista Corporativa UDEM	2009
TWISTER	JORGE E. RIVEROS NARANJO	Administrador de Empresas UDEM	2009

Modelo de Encuesta

**TRABAJO DE CAMPO
EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL**

INSTRUMENTO: Encuesta

Fecha: 27-10-2009

Empresa: Montemar de la sabana

Objeto social: Comercialización de sal

Año de creación: 8 años

Actividad económica: Comercial

Sector al que pertenece: Producción

Encuestador: Omar Jiménez García, Mauricio Bedoya

Encuestado Jaime Alberto Zea Restrepo

e-mail: zear49@hotmail.com **Teléfono** 262 95 45

CUESTIONARIO

1. *¿Cuales considera usted que fueron los elementos de gusto y deseo que incidieron en su decisión de crear una empresa?*

Básicamente uno como estudiante en la etapa que estaba en la universidad y ahora como profesional fue básicamente la universidad la que me creo, la necesidad de montar hoy en día lo que es una compañía o una empresa, mi deseo de independencia de tener mi compañía y ser autónomo en mis decisiones y crear empleo y progreso para el país , origino en mi la iniciativa de montar Montemar de la sabana, creo que tenemos unas buenas bases en la parte administrativa, en la parte humana que fueron complementadas en la universidad y eso me llevo hoy en día a crear una empresa como tal.

2. *¿Cuáles fueron los factores a partir del análisis del entorno que lo llevaron a detectar una oportunidad de negocio?*

Básicamente cuando comencé la compañía empecé a estudiar lo que es macroentorno, que estaba pasando en el país, en la parte social, en la parte económica y en la parte jurídica por también es muy importante tener en cuenta la parte jurídica lo del gobierno para poder montar una empresa, que facilidades tenía el gobierno para los nuevos empresarios crear una compañía por ejemplo como lo son en este caso con la universidad de Medellín los capitales semillas, el fondo emprender con el Sena que me parece muy interesante y con esas ayudas externas del macroambiente las aterrice a lo que es hoy en día mi negocio y me ayude de ellas para consolidar la idea de negocio que tengo.

3. *¿Por qué tomó la decisión de seguir la carrera empresarial?*

Lo que más me interesa a mí en este proceso es básicamente lo que es la independencia, la independencia laboral y de consolidar un sueño que es tener una empresa propia y comenzar a desarrollar todas esas capacidades y habilidades que junto con la universidad pues aprendí y mediante los proyectos quise poner a prueba hoy en día creo que ese reto se ha consolidado y he cumplido uno de mis sueños que es montar una compañía.

4. *¿Para aprovechar la oportunidad de negocio, desarrolló usted un análisis de la oportunidad de crear empresa mediante un plan de negocio propiamente dicho? Como fue el proceso?*

Comenzamos con el plan de negocio desarrollando cuatro o cinco sectores muy importante, consolide lo que fue inicialmente cuales eran las necesidades del mercado que estaba buscando hoy en día mis nichos de mercado en especial y desarrolle productos para cada tipo de empresa ahí se desarrollo lo que es un plan de mercado o un plan de mercadeo donde básicamente se creó la estrategia de nuestra organización que nos basamos en la parte de innovación y desarrollo de productos los cuales en el país en el sector que estamos trabajando están muy poco desarrollado, posteriormente a eso después de saber que necesitaba el mercado comenzamos a desarrollar lo que fue un plan financiero a ver qué recursos necesitábamos para poner esa idea inicial ponerla a funcionar, seguimos con la parte administrativa que fue focalizar que recurso humano necesitábamos en la compañía, recursos tecnológicos, apoyo institucionales, bancos etc. Después seguimos un avance jurídico que es qué tipo de sociedad básicamente íbamos a crear si era limitada, una sociedad, una S. A. una S. A. S en fin ese fue como el proceso básico que se desarrollo para poder consolidar este negocio.

5. *¿Cómo realizó usted el proceso de conseguir efectivamente todos los recursos para dar los pasos firmes para el inicio de la empresa?*

Este punto tiene tres factores que uno tiene que tener en cuenta, el primero de ellos es recursos propios, que para este caso no los contaba en ese momento estaba terminando la universidad y tenía mi vida de negocios, que paso descubrí que la universidad, que no solamente la universidad de Medellín, por ejemplo este caso aquí la universidad de Antioquia, la universidad de Eafit, tiene como propósito desarrollar en sus egresados o estudiantes la carrera empresarial y detecte que existían unos capitales semillas con los cuales yo si desarrollaba un proyecto bien estructurado podría acceder a este, otro fondo que es muy importante que es gubernamental en este caso es el fondo emprender del Sena que es un poco más flexible que el de la universidad. El fondo emprender tiene una posibilidad de condonar la deuda eso es muy importante a la hora de conseguir recursos, otro tercero fue buscar socios estratégicos en este caso uno se puede apoyar con socios externos, como socios Ángeles que hay muchas empresas que pueden estar muy interesadas en ser parte de un negocio como este como tal, o la otra es recurrir a la familia esos son como los cuatro o cinco fuentes de recursos para poder seguir en pie con este negocio.

6. *¿Cuáles son, según su opinión, los criterios por los cuales su empresa se ha mantenido en el mercado?*

Bueno esa pregunta me parece muy interesante nuestra compañía comercializa un producto que es muy genérico que es el cloruro de sodio químicamente hablando o normalmente es conocido como la sal, la sal es un mineral que se encuentra en mares, y en montañas es un producto que es difícil darle valores agregados, porque es un producto que es un genérico como tal el sabor de la sal o los excesos de la sal han sido muy poco estudiados en Colombia, lo que hicimos fue desarrollar productos por medio de la investigación de mercado a nivel

internacional y descubrimos que se basaba en una estrategia comercial en la innovación y desarrollo de productos para cada nicho de mercado pues podríamos tener éxito, nos basamos en esos puntos desarrollamos marcas como tal y patentamos ciertos productos los cuales nos garantizan a corto o mediano tiempo la supervivencia de la compañía en el mercado.

7. ¿Considera usted que el plan de formación en emprendimiento empresarial de la Universidad de Medellín desarrolla las competencias necesarias para ser empresario? Porque?

Es correcto, cuando uno empieza con la universidad de Medellín a desarrollar el curso de empresarismo se dá cuenta que uno tiene ciertas falencias en determinados puntos específicos del proyecto para los cuales uno tiene que recurrir a dos cosas, una es la capacitación que es lo que está haciendo la universidad de Medellín que en los puntos donde uno esta flojo o donde la compañía puede presentar ciertas debilidades hacen énfasis. Y por medio de las capacitaciones, por medio de los tutores le ayudan uno a consolidar o a aterrizar puntos que el papel pueden ser un poco difíciles pero en la realidad con éxito siempre y cuando uno tenga los fundamentos propios para ejercer dicha función, claro que la universidad en este, claro que curso dura seis meses se siente uno seguro de finalizar, porque eso fue lo que sentí yo cuando termine el curso me sentía afianzado en todos los temas, en todos los módulos que se desarrollaron y creo que lo impulsa a uno a seguir adelante, y en el caso mío por ejemplo a apoyar otras iniciativas de negocios con compañeros que lo quieren seguir a uno montando compañías, creo que uno queda bien capacitado y puede capacitar a otras personas.

8. ¿Cuáles son las competencias que se deben tener para llegar a ser un empresario con grandes posibilidades de éxito?

En mi caso personal es creer en lo que uno va a montar, si yo voy a montar una compañía es porque creo que voy a tener éxito, estoy confiado, otro punto muy importante es conocer lo que voy hacer, en este caso que es comercialización de sal, tengo que ser un experto en comercializar sal tengo que desarrollar mis habilidades en la parte de comercialización en este caso, de investigación y también pienso que es muy importante tener pasión y como decimos nosotros los jóvenes confianza en lo que estamos haciendo eso creo que son los puntos más importantes porque es del dinero el dinero está ahí es si no saber a qué fuente hay que ir a buscar ese dinero y con una idea innovadora y un proyecto con éxito muy seguramente te van a prestar la plata. Uno punto muy importante es tener un equipo de trabajo que te complemente tus habilidades profesionales en este caso podría ser alguna persona que se dedique al comercio exterior tanto para exportar como para importar, exportar en este caso la sal y importar muy seguramente podrían ser empaques o importar otro tipo de materia primas para que nos desarrollen nuestro producto, lo otro es saber que con muchas ganas y dedicación por que el empresarismo es muy difícil, no es nada fácil sobretodo es tener esa conciencia de crear empresa en Colombia es muy difícil y necesita sacrificio, muchas veces más del tiempo que uno tiene inclusive un fines de semana trabajar y eso creo que es de los puntos más importantes sacrificarse cuando hay que hacerlo y disfrutarlo cuando habría que hacerlo.

9. ¿En qué factores considera usted que la Universidad debe mejorar para la formación de empresarios?

En mi caso particular, ya la han ido mejorando un poco desde que yo Salí del a universidad hace más o menos dos años, creo que comenzar desde el inicio de la carrera sobretodo cualquier tipo de carrera es fomentar ese sentido de

empresarismo, es que nos saquen de la cabeza ese tabú que hay que uno tiene que ser empleado de alguien lo más importante de hoy en día es crear empresa, grande pequeña, mediana, lo que sea pero crear uno lo de uno, crear talento, desarrollar talento, desarrollar habilidades y es muy importante desde el inicio de la carrera uno empezar a descubrir todas esas habilidades que uno tiene que muchas veces se pierden por no ser bien orientadas, entonces sería eso un poquito más de promocionar eso en los alumnos y dar a conocer esos tipos de proyectos al interior de la universidad. Una cátedra que desarrolle lo que yo desarrolle en unos talleres, que le enseñen a uno exactamente como desarrollar la compañía, porque lo que me paso a mi básicamente fue más o menos el diez semestres uno empieza a dar muchas materias y a desarrollar este tipo de habilidades, pero diez semestres es mucho tiempo debería haber una materia más o menos en el séptimo u octavo semestre que recoja lo más importante de cada asignatura y focalizar este tema en una clase que se dedique especialmente a desarrollar planes de negocio, que creo que ahí sería un punto muy importante para uno descubrir de pronto esas ganas de montar compañías o empresas a futuro y no esperar hasta el último semestre que es cuando ya va a salir a enfrentarse al mercado y darse cuenta que es muy difícil conseguir trabajo y va a empezar a quemar baterías y entonces va a decir, voy a montar una empresa por qué no he conseguido trabajo, no eso hay que desarrollarlo en un tiempo y consolidarlo al final de la carrera, para cuando salga ya a lo que es el sector profesional pues comenzar a desarrollar esa idea ya en firme después de haber hecho de pronto una experiencia en otra compañía y aplicar esa experiencia a la compañía que uno tiene soñada.

4.8 ANÁLISIS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Luego del acercamiento a las fuentes y actores de la investigación, se llego a un último momento de interpretación, análisis y comprensión a partir del contenido de los documentos. En esta labor se hizo posible clasificar, valorar y analizar aquellas

fuentes y actores a partir de las entrevistas a profundidad y su confrontación; en otras palabras, luego de seleccionar la información, en función de su pertinencia con el objeto de estudio y de su contextualización, luego se procedió a analizar, valorar e interpretar la información y a realizar una lectura cruzada y comparativa de los documentos y entrevistas de los seis empresarios, a partir de los elementos identificados, de las categorías de análisis establecidas y de las preguntas de investigación.

En este momento cobraron gran importancia las fichas bibliográficas, las transcripciones de las entrevistas, las técnicas básicas de recopilación de la información y la realización de memorias analíticas que permitieron identificar patrones de información y casos atípicos, al mismo tiempo que estructurar los esquemas de confrontación y triangulación de fuentes y técnicas. Fue así, como se consolidó la elaboración de una síntesis comprensiva de la realidad en la cual se realizó una vinculación entre los hallazgos documentales, teóricos y empíricos, por un lado, y los nuevos conocimientos proporcionados, y los hechos analizados o acciones guiadas, por el otro.

Formato de Síntesis Comprensiva

Pregunta: ¿Cuales considera usted que fueron los elementos de gusto y deseo que incidieron en su decisión de crear una empresa?

EMPRESA	Montemar de la sabana
PREJUICIOS	La respuesta a la pregunta confirma el deseo de ser independiente planteado por Varela, además que hace énfasis en la formación recibida en la Universidad como factor motivacional para crear empresa
COMPRENSIÓN	Independencia, autonomía, creación de empleo, progreso.
ANÁLISIS	El deseo de ser independiente y ser autónomo en las decisiones y crear empleo y progreso para el país.
INTERPRETACIÓN	La formación recibida en la universidad fue la que creo, la necesidad de montar la empresa, además del deseo de independencia y autonomía

5. RESULTADOS: NUEVOS CONOCIMIENTOS

La primera pregunta de la investigación, tenía como objetivo conocer que fueron los elementos de gusto y deseo que incidieron en la decisión por parte de los egresados para crear una empresa. Lo que se pudo observar en un 80%, entre los egresados de la Universidad en la respuesta a la pregunta, es que se confirma el deseo de ser independiente como componente motivacional para crear empresa, tesis planteada por Shapero (1982) y Varela (2008), donde se destaca el gusto por el evento empresarial como componente necesario para ser un empresario exitoso, igualmente la Independencia, sueldos bajos, pocas oportunidades de empleo, proyecto de vida y pasión, son factores determinantes para decidirse a ser empresario.

Igualmente se destaca en los egresados el deseo de ser diferente y el desarrollo personal y profesional para ayudar al país, como una forma de detectar una oportunidad de negocio, la decisión de querer ser empresario es la pasión de hacer empresa, de generar empleo y de pagar sueldos. El ser una persona que le guste hacer algo más, algo diferente, en función de lo que está realizando y generar inquietudes para buscar una mejor posición económica, no desde el punto de vista ambicioso, si no de desarrollo personal y profesional y una alternativa de generación de empleo a nuevas personas y aportarle a la economía y a la nación.

Se sabe que para convertirse en "empresario de tiempo completo" se requiere de un proceso previo de análisis del entorno, por lo tanto la segunda pregunta que se incluyó, consistía en conocer como era el proceso de detectar las oportunidades de negocio. Se encontró que factores tales como la experiencia, el entorno, escuchar quejas de la gente, necesidad insatisfecha, modelos de negocios, contactos y el conocimiento en el sector donde se desempeña, sumado a la experiencia de otros entornos, fortalece en los egresados la idea de implementar un proyecto, aprovechando igualmente las falencias y oportunidades del mercado colombiano .

Los resultados demuestran que los egresados de la universidad están llevando a cabo sus primeras experiencias en la vida empresarial, tal como lo expresa Karl Vespers(1989), el cual argumenta que toda educación empresarial tiene que trabajar con estos elementos y desarrollarlos adecuadamente, pero no aisladamente sino en relación con las características empresariales y con las características del ambiente y el análisis del entorno local, tesis en la cual igualmente se apoya Varela(2008) en su modelo de modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias.

La tercera pregunta que se hizo a los egresados de la Universidad, fue para conocer cuál es el factor o variable que los llevó a tomar la decisión de seguir la carrera empresarial y de los riesgos que plantea la nueva actividad empresarial y su posible fracaso. La respuesta de los entrevistados en su mayoría aporta un elemento propio del espíritu empresarial el cual va ligado necesariamente al desarrollo socioeconómico mediante la generación de empleo. El deseo de ser independiente sumado a la necesidad de generar empleo y crecimiento económico lo llevó a tomar la decisión de seguir la carrera empresarial, la responsabilidad social de generar empleo motiva la creación de empresa. El deseo de ser independiente es un reto por que la economía le da la opción de tener un pensamiento independiente, sumado al apoyo de los contactos personales, los cuales son importantes para la toma de decisión de hacer empresa. La economía independiente se vuelve en un imperativo de decir que se va a desarrollar, de crear empresas y aportar al país, poniendo en práctica los conocimientos y seguir adelante desde un punto de vista diferente.

En la encuesta desarrollada para la Investigación de Egresados de la Universidad, se les preguntó igualmente que si para llevar a cabo el análisis de la oportunidad de negocio se elaboró un plan de negocio. La respuesta unánime por parte de los egresados sigue las recomendaciones generales del modelo de Varela-Shapero (2008), los cuales recomiendan que es indispensable al momento de tomar la decisión de crear empresa mediante factores tales como, plan de negocio y la

búsqueda de apoyo de entidades de fomento¹⁷ ya que el proceso de estructurar un plan de negocio es muy complicado por su estructura. El empezar a plasmar todo en un papel, igual el papel es soñador, el papel es ambicioso, se debe redactar en el papel para saber hacia dónde dirigir el plan de negocio y para realizar un análisis más profundo de la oportunidad.

Igualmente, se quiso indagar sobre cómo realizaron los empresarios egresados el proceso de conseguir efectivamente todos los recursos económicos para dar los pasos firmes para el inicio de la empresa. En las respuestas predominó un alto desconocimiento de otros mecanismos de financiación que pueden hacer más fácil la consecución del capital de trabajo. Palabras como concursos, y capital y el capital semilla fue la principal fuente de capital de trabajo.

Los empresarios recomiendan que la búsqueda de capital se logra a través de concurso, lo primero que se debe hacer es presentar un plan de negocio debidamente organizado, cumpliendo con todos los requisitos de los concursos y a partir de ahí presentarse a concursos, como el de la universidad de Medellín con el programa del Fondo Rotatorio Capital Semilla.

Uno de los criterios que se discute comúnmente frente a la figura del empresario, es la poca permanencia en el mercado de los nuevos emprendimientos en Colombia. Razón por la cual se les preguntó porque sus empresas han permanecido en el medio. Los empresarios ratifican como factores fundamentales el uso intensivo de tecnología e innovación¹⁸, como factores que determina la permanencia en el mercado. El crear un bien único se logra mediante el uso de tecnología nueva y muy innovadora con un alto componente en manejo ambiental por el compromiso que todos debemos tener para descontaminar el mundo.

¹⁷ Tesis fundamental planteada por Varela en su modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. centro de desarrollo del espíritu empresarial universidad Icesi. 2005. p. 7

¹⁸ Tal como lo plantea Bill Bygrave, distinguido investigador y profesor de Babson College afirma: "Espíritu empresarial es la más importante ventaja competitiva de los Estados Unidos, es lo que los estadounidenses hacen mejor que los ciudadanos de las otras naciones"

Igualmente no se debe dejar de lado el valor agregado al cliente, la investigación de mercado, estrategia comercial, innovación, desarrollo de productos, marcas y patentes.

Consecuentes con uno de los objetivos de esta investigación, se pretendía analizar la propuesta actual académica para la formación de empresarios en la Universidad de Medellín, y si el plan de formación en emprendimiento empresarial de la Universidad de Medellín desarrolla las competencias necesarias para ser empresario. La respuesta de los empresarios fue convergente en el sentido de que coinciden en que los módulos de formación de la Universidad cumplen con las etapas básicas para crear empresa, el apoyo y asesoría esta a la vanguardia de las necesidades para la creación de empresa, además que son de gran ayuda para desarrollar competencias emprendedoras, ya que el éxito de un buen empresario debe estar en la formación en espíritu empresarial; así mismo recomiendan que la formación recibida en la universidad es tan solo un pequeño componente, debido a que realmente el empresario es el que debe colocar de su parte para poder crear empresa, no se puede quedar solamente con la información si no el deseo y las ganas de sacar un proyecto de vida. Para ser empresario se debe tener la formación espiritual, el cual es un camino muy largo y que se va cultivando y fortaleciendo con el tiempo.

Finalmente, con el fin de desarrollar una propuesta como resultado del nuevo conocimiento de la investigación, se quería conocer cuáles son las competencias de conocimientos (CC) y de competencias personales (CP) requeridas para poder llegar a ser un empresario con grandes posibilidades de éxito, y en qué factores consideraban los egresados que la Universidad debe mejorar para la formación de empresarios. Frente a la respuesta, se podría decir que faltan aun más competencias de conocimientos necesarias para ser exitoso, tales como la identificar y aprovechar la red de contactos, la tecnología y la innovación de productos, conocimiento, tenacidad, creatividad, deseos y ganas, autoridad moral y acción. Indican los egresados que las habilidades personales y de conocimiento

son importantes para ser un empresario exitoso. Las habilidades personales y la confianza en uno mismo son las principales competencias para ser empresario. La habilidad de sacar adelante el proyecto y obviamente buscar por todos los medios cualquier tipo de recurso que le permitan llegar a feliz término con el proyecto. Se requiere de mucha tenacidad y mucha paciencia para ser empresario, ser una persona recta y tener las competencias y fortalezas del ser hacen un buen empresario a largo plazo. En función de competencia de conocimiento, se debe conocer lo que se está haciendo, primero saber el producto, segundo entender ese producto y su posición en el mercado, tercero saber investigar y tener la mente abierta. Se requiere tener como proyecto de vida la carrera empresarial, pensar que es lo que se quiere lograr y luchar por esos objetivos persistir muchísimo y tratar de soñar y de todos los días levantarse a trabajar por su sueño y por los objetivos.

En cuanto a la asesoría y formación en la universidad, los egresados los consideran pertinentes y acorde a la realidad, aunque hay una expresión generalizada al sugerir que debe existir más acompañamiento, que no solamente se queden en el plan de negocio, igualmente se deben eliminar trámites de garantías para el acceso a capital semilla. Se requiere de un acompañamiento mas permanente de los proyectos, que se inician con un plan de negocio, es muy importante el servicio postventa para que efectivamente los proyectos que tienen potencial se puedan llevar a cabo. Para el acceso al capital semilla, el cual se está manejando ahora con garantías hipotecarias, se debe flexibilizar el proceso de una manera ágil y sin demasiados tramites, ya que se dificulta el acceso al capital.

6. PROPUESTA

La mayoría de creativos se verán beneficiados si adquieren el conocimiento, el entrenamiento, la aptitud y la actitud necesarios para llevar una vida de emprendedores. La vida de emprendedores requiere capacitar a la gente para buscar oportunidades que agreguen valor y para movilizar a otros hacia la persecución de nuevos valores. En un mundo de asociaciones de emprendedores, tanto las independientes como las insertas en empresas mayores, que buscan nueva orientación de la educación tienen como objetivo inyectar un nuevo núcleo de disciplinas emprendedoras, parte de las cuales se derivan de disciplinas más antiguas. Ahora bien, el sistema educativo actual estimula muy poco el desarrollo del espíritu emprendedor y, de hecho, enseña el conformismo y la disposición al trabajo en relación de dependencia. Se desalientan o no se toman en cuenta las habilidades creativas de las personas, siendo la creatividad el componente fundamental para que la mayoría de los empresarios puedan detectar nuevas oportunidades de negocio mediante el análisis del entorno que les permita la búsqueda de soluciones a problemas, deseos u oportunidades. No se puede enseñar el impulso, ni el ingenio, ni la individualidad. Tampoco se puede enseñar la forma en que trabaja la mente o una personalidad. Pero se puede estimular el espíritu creativo e innovador como atributo indispensable de un empresario.

Las tendencias internacionales de competitividad han exigido, particularmente a las universidades, un desempeño más activo en sus procesos de innovación y generación de riqueza, modificando consistentemente la forma en cómo éstas se deben relacionar con la sociedad. Estos procesos de transferencia se han caracterizado por romper el paradigma universitario de su función "primaria" (exclusiva en educación e investigación), concibiendo la innovación y el emprendimiento como ingredientes fundamentales que deben ser fortalecidos

permanentemente bajo el entorno académico¹⁹ para alcanzar niveles superiores de competitividad y viabilidad económica.

Los modelos de emprendimiento tradicionales han venido siguiendo la pauta del modelo estadounidense²⁰, por ser considerado el más exitoso. En este sentido, dentro de las principales prácticas, se consideran el hacer del emprendimiento parte de la estructura curricular de los programas universitarios, a través cursos y capacitación; esto con el objeto de abrir el espacio en el que los estudiantes puedan interactuar simultáneamente con la teoría y realidad.

Sin embargo, a pesar de existir un reconocimiento generalizado acerca de la importancia de las prácticas de emprendimiento universitario, las experiencias en Colombia, y en particular, las de la Universidad de Medellín no logran ser aún significativas²¹. La presente investigación identificó algunos de los principales factores (conocimiento, redes, recursos, trabajo en equipo, multidisciplinariedad, entre otros) que efectivamente han potencializado las ideas de emprendimiento en diferentes esquemas y entornos. En este sentido, se estableció que la Universidad de Medellín no ha logrado encontrar el equilibrio necesario para integrar todos aquellos agentes que fortalecen el emprendimiento. La pertinencia de la solución se fundamenta en la necesidad de que la estructura educativa de la Universidad de Medellín se adapte a las exigencias mundiales de generación de impacto socioeconómico a partir del empleo de su propio conocimiento, y que posteriormente pueda liderar este tipo de procesos a nivel local y nacional

¹⁹ En particular, los modelos educativos estadounidenses han mostrado un gran impacto socioeconómico a partir del conocimiento generado internamente, caracterizándose por incentivar la cultura emprendedora y las habilidades necesarias para que sus miembros obtengan un mejor provecho de su saber.

²⁰ Las prácticas en emprendimiento tienen marcadas influencias de Schumpeter y la escuela austriaca.

²¹ Son pocas las personas que verdaderamente crean empresas en entornos universitarios, debido en gran parte por la carencia de un modelo curricular de formación con énfasis en empresarismo.

La respuesta de la Universidad ante la exigencia socioeconómica de desarrollar capacidades y habilidades individuales de los estudiantes, para que su papel en la sociedad tenga un mayor impacto socioeconómico, ha sido tradicionalmente la de llevar al medio, profesionales con los conocimientos y competencias necesarias para adaptarse exitosamente al cambio. Sin embargo, la misma dinámica del entorno se ha encargado de demostrar que no sólo se requieren profesionales capacitados, sino además que posean habilidades que les permita desarrollarse como emprendedores generadores de empresas y empleos.

La falta de prioridad de los procesos de emprendimiento desde la dirección de la Universidad, ha llevado a las facultades que sí lo han considerado relevante, a tomar decisiones independientes al respecto. De esta manera se observan grandes diferencias entre facultades en el desarrollo de estas temáticas. Aquellas facultades que llevan a cabo tales actividades no llegan a traspasar significativamente sus fronteras.

Para hablar de las acciones institucionales de fomento al emprendimiento, se debe hacer referencia al fomento de aquellas actividades institucionales que pueden incentivar la generación de nuevos conocimientos, pues a partir de éstos se da el primer paso en la decisión de emprender una idea de negocio. Dentro de estas actividades se tienen el incentivo a la investigación y el incentivo al emprendimiento.

Las acciones llevadas a cabo por las diferentes facultades varían desde la disposición de cursos de emprendimiento opcionales, la generación de espacios para muestras empresariales hasta la conformación de grupos que tratan temas de carácter empresarial.

En conclusión, se puede decir que las actuales prácticas de fortalecimiento al emprendimiento, se basan en iniciativas muy puntuales (diplomados, cursos,

seminarios, foros, etc.) de algunas facultades académicas a través de invitaciones para asistencia de eventos y concursos organizados por la Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.

Dentro de este mecanismo se han logrado identificar la problemática que se presenta al interior de la Universidad y que requiere de un compromiso institucional para fortalecer la línea de énfasis en empresarismo, entre ellas están:

- La estructura curricular de los cursos de emprendimiento impartidos tienen carácter opcional y además son llevados a cabo sólo por dos facultades. (Facultad ciencias económicas y administrativas y Derecho).
- Aquellos temas que fortalecen las capacidades emprendedoras de los estudiantes son dados a conocer en cursos tradicionales que no guardan ninguna clase de vínculo una la línea del emprendimiento.
- Los temas y actividades desarrolladas en cada curso (tradicional) son discrecionalidad de los docentes, caracterizándose por su alto grado de independencia con otros cursos que los podrían fortalecer.
- La idea inicial para el desarrollo de productos o servicios que pueden ser objeto de explotación económica, surge en materias cuyo enfoque curricular específico así lo permiten. Sin embargo, estos programas no incluyen sustancialmente los procesos de emprendimiento dentro de su plan de estudios.
- La Facultad de Administración ha sido la que más incentivo ha realizado a procesos emprendedores a través de la cátedra de Emprendimiento y Plan de Negocios, pero no tiene un contacto con otros programas académicos que por su razón de ser pueden facilitar la generación de productos y servicios.

- No se percibe una iniciativa institucional por fomentar el trabajo inter-facultades para la potencialización de proyectos de este tipo y su posterior articulación con el acceso a capital y mayor aprovechamiento del Fondo rotatorio capital semilla.

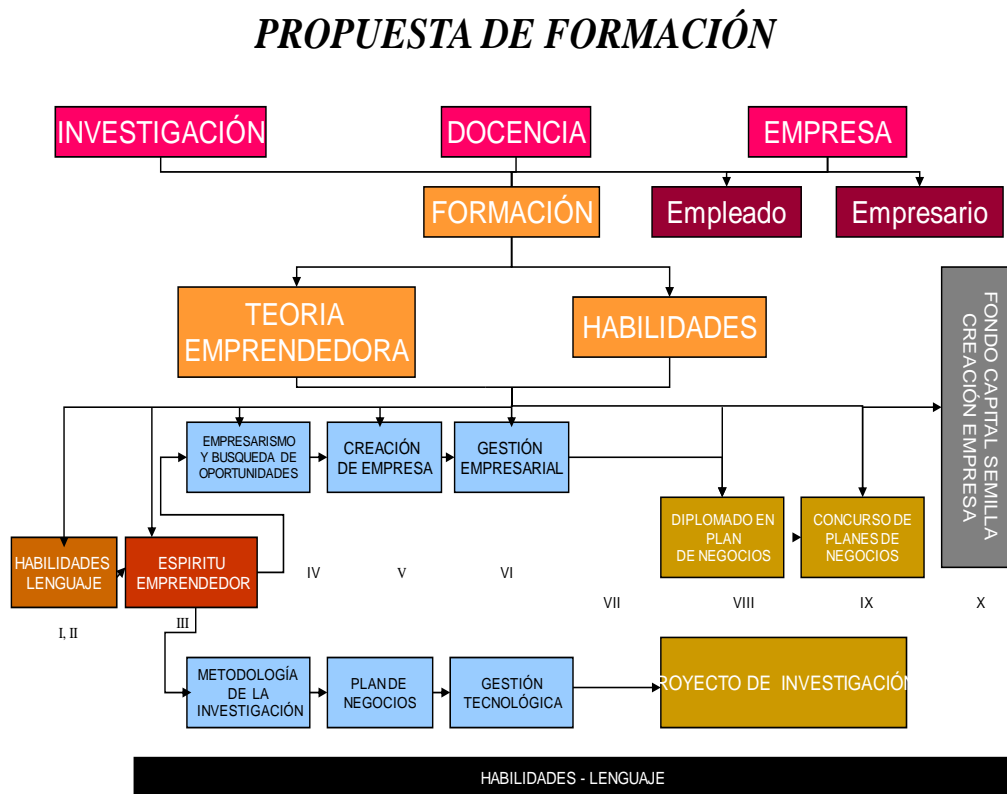
Propuesta de Línea Énfasis en Empresarismo y Fomento a la cultura emprendedora

Es una realidad la influencia de la cultura en la adaptación de nuevos conceptos y tendencias, en este sentido, se deben iniciar procesos que incentiven sistemáticamente el interés de todos los miembros de la comunidad universitaria. En los estudiantes es importante hacer percibir que su saber puede llegar a convertirse en una forma de vida, siempre y cuando se fortalezca consistentemente. En cuanto a los docentes e investigadores se debe inculcar el hecho de que su conocimiento puede llegar a impactar más allá de los límites del salón de clase, permitiéndoles una interacción de la teoría y conocimiento a problemas reales, percibiendo de esta manera un mayor impacto en el entorno.

El resultado de esta investigación pretende crear una línea de énfasis en emprendimiento y empresarismo, mediante la creación una cultura de emprendimiento estimulando la opción empresarial como un proyecto de vida. Sus procesos permitirán la vinculación multidisciplinaria del conocimiento a favor del fortalecimiento de iniciativas que pueden convertirse en futuras empresas.

El objetivo principal es de Transversalizar en los programas académicos acciones comunes de fortalecimiento en cultura empresarial, buscando crear vínculos entre las ideas emprendedoras y el conocimiento de quienes pueden potenciarlas, además de estimular la participación de las diferentes ideas de negocio resultantes hacia la consecución de los recursos de capital establecidos en el fondo rotatorio capital semilla bajo un mismo esquema de comunicación

Figura 9. Propuesta de Línea de Énfasis de Empresarismo



FUENTE: Propuesta de Formación en Emprendimiento y Empresarismo para la Universidad de Medellín, UEDE, 2007. Dra. Claudia Solano.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La investigación surge como necesidad de buscar en la Universidad de Medellín, una participación más activa dentro su entorno. En este sentido, la exigencia tiene sus bases, en primer lugar, en la necesidad implementar un proceso de formación con línea de énfasis en empresarismo para establecer el autoempleo como una alternativa de vida en los jóvenes universitarios, para que de esta manera ellos se conviertan en multiplicadores de potenciales empleos, y en segundo lugar, en brindar al entorno soluciones con un alto componente de innovación.
- Se logró establecer que los procesos de emprendimiento llevados a cabo por los esquemas universitarios exitosos, poseen un alto componente de capacidad de transferencia de tecnología y conocimiento, tanto al interior de sus fronteras como hacia el entorno.
- Existe un entendimiento generalizado acerca de la importancia de las prácticas de emprendimiento en la Universidad de Medellín, como mecanismo que puede impactar positivamente al entorno con la constante introducción de nuevo y mejor conocimiento. Sin embargo, este tema no se encuentra como prioridad en las acciones de todas las facultades.
- El entorno universitario reúne características esenciales para que una idea emprendedora se lleve a cabo: cuenta con el acceso permanente a nuevo conocimiento, reúne a personas con saberes multidisciplinarios, los egresados son altamente propensos a afrontar más riesgos pero no se hace uso intensivo de los recursos de capital del fondo rotatorio capital semilla

- El desarrollo, fortalecimiento y tratamiento de las prácticas internas de emprendimiento en las universidades, requieren del soporte e interacción continua con otras redes institucionales externas, que permitan la conjugación de espacios e intereses en favor del mismo objetivo. En este sentido, las redes se convierten en factor decisivo para la circulación efectiva de conocimiento.
- La Universidad de Medellín debe concebir la explotación sistemática de su conocimiento y tecnología como mecanismo de incentivo a las prácticas de innovación y emprendimiento, además de convertirse en alternativa de ingresos.
- Teniendo en cuenta que los procesos de emprendimiento requieren de multidisciplinariedad y complementariedad del conocimiento y de las prácticas, se requiere un compromiso consciente de interrelación entre los programas académicos a favor del incentivo de la vinculación inter-universitaria.

BIBLIOGRAFÍA

1. GIBB, A., Creating Conducive Environments for Learning and Entrepreneurship, Living with dealing with, creating and enjoying Uncertainty and Complexity, 14th Annual IntEnt Conference, University of Napoli Federico II (Italy) Napoles, 2004.
2. KURATKO, D.F., Entrepreneurship Education in the 21st Century: From Legitimization to Leadership, USASBE National Conference, 2004.
3. SOLOMON T., DUFFY S., The state of entrepreneurship education in the United States: A Nationwide survey and Analysis, International Journal of Entrepreneurship Education, Pag. 65-86, 2002.
4. VESPER K.H. Mc Mullen W.E., Entrepreneurship: today courses, tomorrow degrees?, Entrepreneurship Theory and Practice, 13(1): 7-13, 1998.
5. VESPER K.H., New Venture Strategies, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.
6. ROSTADT, R. Entrepreneurship Text, Cases and Note, Lord Publishing, Dover, Mass., 1984.
7. TIMMONS, Jeffrey A., New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century, Irwin Mc Graw Hill, Boston, 1999.
8. DRUCKER, P. F., La innovación y el empresario innovador, Editorial Norma, Cali, Colombia, 1986.

9. Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Boston-Londres, 1999-2004.
10. STEVENSON, H. H., Babson College Research Conference, Calgary, 1988.
11. SALHMAN, W.A., STEVENSON, H.H., ROBERTS, M.J., BHIDER, A. The Entrepreneurial Venture, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
12. SHANE, S; VENKATARAMAN, S: The Promise of entrepreneurship as a Field of Research, Academy of Management Review, vol. 25 No. 1 2000
13. VARELA, R., Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas, Pearson Educación, Bogotá, 2001.
14. SHAPERO, Albert, "The entrepreneurial Event in: KENT; C.A. (ed), The Environment for Entrepreneurship, Lexington Book, D.C. Health, 1984.
15. McCLELLAND, D., The Achieving Society, MacMillan, New York, 1961.
16. GIBB, A., Stimulating new business development, M.D.P., ILO, Geneve, 1988.
17. VESPER K.H., Entrepreneurship Education 1993, University of California, 1993.
18. GRABINSKI SALO. EL emprendedor, creador y promotor de empresas Ed. Colina, Medellín 1995.
19. FREIRE ANDY. Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad. Grupo Editorial Norma, Bogota 2005.

20. SAPAG, Chaina Nassir y Sapag Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Bogotá, McGraw-Hill. 1995 Bogotá, McGraw-Hill. 1995

21. Harvard Business Review. La Iniciativa Emprendedora. Editorial Deusto 1999.

ANEXOS

ANEXO A: CARTA DEL SEÑOR RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

Doctor Néstor Hincapié Vargas:

La Universidad de Medellín, desde su Acta Fundacional, tiene como Misión la formación integral de profesionales que contribuyan a la solución de problemas regionales y nacionales, éste es, al mismo tiempo, su compromiso con la sociedad.

Cuando la academia interactúa en forma directa con el medio socioeconómico para sentir e interpretar sus verdaderas necesidades, estamos dando a los estudiantes elementos reales para que entiendan la estrecha relación que debe existir entre el mundo académico y la empresa. No puede alejarse la Universidad de su coherencia con el entorno, compromiso adquirido y bien representado por todas las generaciones de egresados que desempeñan una muy buena gestión administrativa y humana, siendo fieles a los intereses institucionales.

A su vez, los empresarios colombianos deben ser recíprocos con esta propuesta, acercándose cada vez más a la academia para que desde esta perspectiva logremos el vínculo que se requiere en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Siguiendo ese mismo deseo de nuestros fundadores, la Honorable Consiliatura de nuestra Alma Máter aprobó el Fondo Rotatorio Capital Semilla Universidad de Medellín, para fomentar y estimular la creatividad empresarial entre sus estudiantes de pregrado, dándoles una nueva inspiración para crear sus propios sitios de trabajo, al mismo tiempo otorgándoles las herramientas para generar soluciones concretas y efectivas a la problemática de empleo que tanto afecta a nuestro país, complementando así el compromiso social adquirido a través su formación universitaria.

Para acceder y percibir los beneficios de este Capital Semilla, los estudiantes de pregrado que estén matriculados del quinto semestre en adelante o en el segundo año para la Facultad de Derecho, estarán en igualdad de condiciones y oportunidades. Un reglamento dará rectitud a la asignación de estos recursos y será requisito indispensable participar con sus ideas de empresa en un concurso definido por nuestra Institución, cuyos parámetros se dan a conocer en este mismo sitio web.

Es de importancia recordar que la intención esencial del Capital Semilla, es complementar la formación integral de los estudiantes y, como ya se ha dicho, debe mirarse como una solución a los problemas sociales, objetivo que nos compromete hoy.

ANEXO B. RESOLUCIÓN NÚMERO 331 DE 22 DE OCTUBRE DE 2002

RECTORÍA RESOLUCIÓN NÚMERO 331 de 22 de octubre de 2002

Por la cual se reglamenta el funcionamiento del "Fondo Rotatorio Capital Semilla Universidad de Medellín".

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN, en ejercicio de la facultad conferida en el artículo 10 del Decreto número 12 de 2 de julio de 2002,

RESUELVE:

Adoptar como reglamento de funcionamiento del "Fondo Rotatorio Capital Semilla Universidad de Medellín", el siguiente texto:

Artículo 1. Objetivos: Fomentar y estimular la iniciativa y creatividad empresarial de los estudiantes de pregrado de la Institución, mediante la financiación de los proyectos de creación de empresas que cumplan con los requisitos exigidos en el presente reglamento, y que sean viables económicamente.

Artículo 2. Usuarios: Son usuarios de este Fondo los estudiantes de pregrado de la Universidad de Medellín que se encuentren matriculados como mínimo en el cuarto semestre de los programas semestralizados y en segundo año en los anualizados, y no hayan sido sancionados académicamente.

Artículo 3. Requisitos del Proyecto: Se exigen los siguientes:

Viabilidad: Los proyectos deben ser viables empresarialmente y adaptarse a las necesidades reales del mercado. Dicha viabilidad debe justificarse bajo parámetros económicos y de demanda potencial.

Carácter innovador: Introducir nuevos conceptos ó elementos en su diseño, en su desarrollo o en el ámbito de aplicación al que se destinan.

Implantación en la región: Se consideran válidos todos aquellos proyectos cuyo ámbito de aplicación quede enmarcado dentro del territorio regional y que redunden, de forma demostrable, en el desarrollo de la economía antioqueña.

Generación de empleo a corto y medio plazo: No se busca solamente la rentabilidad económica de nueva empresa, sino también y fundamentalmente, el beneficio social puesto de manifiesto por la capacidad del proyecto para generar empleo.

Voluntad de realización: No se trata de meras presentaciones, sino que los anteriores puntos recogidos a lo largo del proyecto persigan un único fin: llevar a cabo el proyecto en caso de ser elegido.

Cada proyecto de creación de empresas será valorado sobre un total de cien (100) puntos, de acuerdo con los componentes de análisis técnico e idea empresarial, como se detalla más adelante.

Artículo 4. Requisitos personales: Los estudiantes interesados en recibir el apoyo del Fondo Rotatorio deberán cumplir los siguientes requisitos:

Participar en el concurso permanente "Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios", en forma individual o en grupo.

Asistir a los módulos de capacitación "Contexto Empresarial" y "Generación de Ideas Creativas" y al curso "Planes de Negocio".

Artículo 5. Concurso: Los estudiantes llenarán un formato de inscripción con los datos personales y un breve resumen de la idea a desarrollar, como requisito para participar en el concurso permanente "Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios".

Las solicitudes serán entregadas en las secretarías de cada Facultad, de donde se remitirán al Comité Coordinador del Concurso de acuerdo con las fechas programadas en cada convocatoria.

Sólo se podrá presentar un proyecto por concursante y el concurso es totalmente abierto sin limitación por razones ideológicas o personales.

Artículo 6. Comité Coordinador: El Comité Coordinador del concurso permanente "Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios", estará compuesto por especialistas de las diferentes Facultades de la Universidad de Medellín, nombrados por el Rector y con carácter multidisciplinario. Es el órgano encargado de efectuar la primera valoración de todos y cada uno de los proyectos presentados en el concurso permanente "Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios".

Este podrá funcionar a través de subcomités, manteniendo el carácter de interdisciplinariedad.

Artículo 7. Funciones: Son funciones del Comité Coordinador: Elaborar una propuesta que recoja las características de los mejores candidatos a presentar al Comité de Fomento Empresarial.

Análisis y valoración técnica de los Proyectos de Creación de Empresas presentados al concurso permanente "Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios".

Asesoramiento técnico al Comité de Fomento Empresarial en caso de que sea pertinente.

Artículo 8. Comité de Fomento Empresarial: Está conformado por el Rector, quien lo preside, el Director Administrativo y Financiero y el Director de Investigaciones, como organismo asesor del Rector para el manejo del Fondo.

Artículo 9. Funciones del Comité de Fomento Empresarial: Son funciones de este comité:

Valorar en forma definitiva los proyectos de creación de empresas, con apoyo en la información presentada por el Comité Coordinador del Concurso.

Asignar los recursos a los proyectos previamente aprobados.

Artículo 10. Calificación: Los proyectos, una vez aprobados por el Comité Coordinador, dentro del concurso, pasarán al Comité de Fomento Empresarial, el que los acogerá de acuerdo con la siguiente puntuación:

Análisis Técnico 40 puntos (Área Financiera, Área Comercial, Área Jurídica, Área Administrativa y de Producción); Idea Empresarial 60 puntos (Originalidad, Viabilidad y Eficacia).

Artículo 11. Financiación: La Universidad financiará hasta el 80% del costo de los proyectos aprobados por el Comité de Fomento Empresarial, siempre y cuando no sobrepase los 200 salarios mínimos legales mensuales, bajo la modalidad de préstamos con tasas de interés bajas o como aportes de capital. El Rector estudiará la pertinencia y viabilidad de vincular la Universidad como socia a determinados proyectos.

Cuando el proyecto sea viable pero sus requerimientos económicos sobrepasen los límites establecidos en este artículo, la Universidad colaborará en la búsqueda de otras fuentes de financiación.

Artículo 12. Recursos: El Fondo Rotatorio Capital Semilla Universidad de Medellín contará con los recursos económicos y físicos asignados por la Consiliatura; además, por las utilidades resultantes, los intereses de los préstamos, las cuotas de administración y los provenientes de convenios y cooperación externa.

Artículo 13. Destinación: Los recursos del Fondo se destinarán, exclusivamente, a préstamos a los estudiantes para la constitución de empresas o como aportes de la Universidad al capital de las mismas.

Los desembolsos de préstamos requieren la aprobación del Comité de Fomento Empresarial, el que se apoyará en los informes sobre el desempeño de la empresa.

Artículo 14. Cuotas de amortización: Los estudiantes cancelarán las sumas prestadas por la Universidad para fomentar y estimular la creatividad empresarial, en cuotas mensuales, de acuerdo con el plan que se elaborará para cada caso, con sus correspondientes intereses.

Artículo 15. Plazo: Los préstamos serán cancelados en un plazo no mayor a treinta y seis (36) meses, en el que está incluido un período de gracia de nueve (9) meses.

Artículo 16. Cuota de administración: El Fondo cobrará por una sola vez, una (1) cuota de administración, cuyo valor será el equivalente al 0.5% del total del crédito concedido.

Artículo 17. Caducidad del plazo: El plazo terminará y la obligación se hará exigible en su totalidad cuando ocurra cualquiera de los siguientes eventos:

Presentación de documentos falsos para la obtención del apoyo institucional para el proyecto.

Destinación del préstamo a inversión diferente a la del proyecto

Mora en más de dos (2) cuotas de amortización.

Incumplimiento de las obligaciones impuestas por la Universidad con relación al patrocinio.

Desvinculación de la Universidad por causa de sanciones académicas o disciplinarias.

Artículo 18. Intereses: Los préstamos pagarán intereses mensuales, así: El I.P.C. más 1/4 del mismo, durante los meses 10 al 18; el I.P.C. más 1/2 del mismo, del mes 19 al 36, límite del plazo.

Podrán cobrarse intereses moratorios en la forma y cuantía señaladas por las disposiciones legales, cuando ocurriere alguna circunstancia que así lo amerite.

Artículo 19. Término para hacer uso del préstamo: Si el beneficiario no hace uso de él dentro de los dos (2) meses siguientes a la fecha en que le sea notificado la aprobación del desembolso, lo perderá.

El Comité de Fomento Empresarial podrá conceder un plazo adicional hasta por dos (2) meses más, en atención a circunstancias especiales.

Artículo 20. Garantías: Todo crédito estará garantizado con la titularización de activos y con los ingresos de la empresa naciente o con las seguridades que el Comité de Fomento Empresarial determine, para cada caso en particular.

Artículo 21. Pares externos: El Comité de Fomento Empresarial podrá apoyarse en pares externos para que, según estándares internacionales, procedan a la evaluación del proyecto respectivo; tal evaluación se ponderará de acuerdo con el total de puntos señalados en el presente reglamento.

Artículo 22. Contrato: Los estudiantes que hayan recibido el acogimiento institucional para la financiación de sus proyectos, suscribirá el correspondiente contrato de mutuo con intereses, en el que se harán constar las condiciones del préstamo, en orden a garantizar las políticas del Fondo Rotatorio Capital Semilla Universidad de Medellín.

Artículo 23. Propiedad intelectual: La Universidad respetará la propiedad intelectual del estudiante sobre su idea o proyecto, de acuerdo con el estatuto de propiedad intelectual vigente en la Institución, para lo que afirmará bajo juramento, que se entiende prestado con la sola firma de su petición, que su idea es original, de su propiedad, e inédita.

Artículo 24. Vigencia: Esta resolución rige a partir de la fecha de su expedición. Dada en Medellín, a los veintidós (22) días del mes de octubre de dos mil dos (2002).

Comuníquese.

NÉSTOR HINCAPIÉ VARGAS

Rector

RAFAEL SOSA

Secretario General

ANEXO C. RESOLUCIÓN NÚMERO 434 16 DE MAYO DE 2008

RECTORÍA RESOLUCIÓN NÚMERO 434 16 de mayo de 2008

Por la cual se reglamenta el funcionamiento del fondo denominado **“FONDO ROTATORIO CAPITAL SEMILLA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN”**.

El RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN, en ejercicio de la facultad que le confiere el artículo 10 del decreto número 4 de septiembre 4 de 2006, y

CONSIDERANDO:

Que la Consiliatura de la Universidad de Medellín, en su sesión del 4 de septiembre de 2006, de que da cuenta el acta número 563, y en ejercicio de sus atribuciones estatutarias, en especial de las que le confieren los numerales 23 y 25 de los estatutos universitarios, expidió el decreto número 4, por medio del cual creó **“...el *“Fondo Rotatorio Capital Semilla Universidad de Medellín” para egresados de la Institución, con un aporte inicial de Mil Millones de Pesos (\$1.000'000.000) que se tomará de los excedentes acumulados, con el fin de estimular la iniciativa y creatividad empresarial de los egresados de pregrado de la Institución...*”** e integró dicho fondo a otro fondo, al **“Fondo Rotatorio Capital Semilla Universidad de Medellín” para estudiantes, creado por el decreto número 12 de julio 2 de 2002, y sumar los dos aportes iniciales, con manejo independiente...**”;

Que el precitado decreto manda que **“... *Dicho Fondo será administrado como una cuenta independiente del presupuesto ordinario de la Universidad, y manejará, en forma separada, Mil Millones de Pesos (\$1.000'000.000) para préstamos a estudiantes, y Mil Millones de Pesos (\$1 000'000.000) para préstamos a egresados de pregrado. Sus partidas no podrán ser trasladadas para fines diferentes*”** y que **“... *Los recursos del Fondo se aplicarán a préstamos a los estudiantes o egresados para la constitución de empresas, o como aportes de la Universidad al capital de las mismas...*”**;

Que de conformidad con el mencionado decreto, el Rector puede estudiar la pertinencia y viabilidad de vincular la Universidad como socia a determinados proyectos;

Que el artículo décimo del dicho decreto faculta al Rector para reglamentarlo,

RESUELVE:

Adoptar como reglamento de funcionamiento del fondo denominado “**FONDO ROTATORIO CAPITAL SEMILLA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN**”, el contenido en las normas que se transcriben a continuación, y por las cuales habrá de regirse.

Artículo 1. Objetivos. El “**FONDO ROTATORIO CAPITAL SEMILLA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN**”, tiene por objeto fomentar y estimular la iniciativa y creatividad empresarial de los estudiantes y egresados de pregrado de la Institución, mediante la financiación de los proyectos de creación y fortalecimiento de empresas, ambas de valor agregado e innovación, que cumplan con los requisitos exigidos en el presente reglamento y que sean viables económicamente.

Artículo 2. Usuarios. Podrán ser usuarios y beneficiarse de este Fondo los estudiantes mayores de edad, matriculados como mínimo en el quinto semestre de los programas semestralizados o en el tercer año de los programas anualizados y que no hubieren sido sancionados académicamente, y los egresados de los mismos.

Artículo 3. Líneas de financiación. Con el objetivo de promover la creación de empresas innovadoras y de brindar las herramientas claves para el funcionamiento del mismo, se establecen y definen dos líneas de financiación, a saber:

Línea 1: Para el desarrollo de prototipos. Esta línea permite a los usuarios obtener recursos para identificar oportunidades de negocios o de empresas o para la formulación de planes de negocios de base tecnológica, limitándose la línea a financiar, a sus beneficiarios, las actividades de validación técnica (desarrollo y adaptación de tecnologías), para una vez identificadas las oportunidades de negocios o los dichos planes, y de ser aquéllos aprobados como aquí se indica, puedan los dichos usuarios o beneficiarios acceder a la línea 2, denominada de financiación o de **puesta en marcha de planes de negocios**. Para acceder a este recurso, de **Línea 1**, los interesados deberán diligenciar el formato denominado “**Formato para el desarrollo de prototipos**”.

Línea 2: Para la puesta en marcha de planes de negocios. Con esta línea se busca fomentar el establecimiento de nuevas empresas en su etapa de creación, mediante la financiación de planes de negocios, previamente aprobados por la Universidad.

Artículo 4. Procedimiento para acceder al Fondo. Son requisitos para que los usuarios puedan acceder a los recursos del Fondo, los siguientes:

1. Haber cursado el Diplomado en Planes de Negocios de la Universidad de Medellín o acreditar que se realizó un curso similar con una duración no menor de 120 horas.
2. Formular el Proyecto de Prototipo o el Plan de Negocios, de acuerdo con la línea de financiación.
3. Participar en el concurso **“Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios”** y en el proceso de evaluación del proyecto.
4. Cumplir con los requerimientos administrativos para la asignación del capital.
5. Dar cumplimiento a las actividades de acompañamiento y control que defina la Universidad de Medellín.

Artículo 5. Calidad de los recursos. Los recursos entregados por el **Fondo Rotatorio Capital Semilla**, tendrán la calidad de capital semilla, reembolsable, bajo la modalidad de préstamo.

Artículo 6. Financiación. La Universidad podrá financiar proyectos, bajo las siguientes condiciones:

Línea 1: Desarrollo de prototipos. Recursos hasta por veintitrés (23) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Línea 2: Puesta en marcha de planes de negocios. Recursos hasta por el ochenta por ciento (80%) del valor total del plan de negocios, siempre y cuando el monto solicitado no sobrepase los doscientos (200) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Adicionalmente podrá otorgar recursos hasta por un monto de cincuenta y dos (52) salarios mínimos mensuales legales vigentes, que deberán destinarse al desarrollo del proyecto denominado **“Incubación de la empresa”**.

Artículo 7. Requisitos de los proyectos. Se exigen los siguientes:

1. **Viabilidad.** Deberán ser factibles técnica y comercialmente y adaptarse a las necesidades reales empresariales. Dicha viabilidad debe justificarse bajo parámetros económicos y de demanda potencial.
2. **Carácter innovador.** Deberán ser novedosos, tanto en el diseño como en el desarrollo o en el ámbito de aplicación al que se destinarán los productos o servicios.
3. **Visión exportadora.** Deberán sustentarse en políticas exportadoras que permitan evaluar aspectos tales como los objetivos de crecimiento,

los tipos de mercado, la estructura de la organización y los objetivos financieros que se pretendan.

4. **Establecimiento en la región.** Se calificarán como preferentes los proyectos que hayan de ser desarrollados en el Departamento de Antioquia y que, por lo tanto, redunden, de forma demostrable, en el desarrollo de la economía regional.
5. **Generación de empleo a corto y a mediano plazo.** Además de la rentabilidad económica de la empresa, el proyecto debe pretender beneficio social puesto de manifiesto en la capacidad del mismo para generar empleo.
6. **Responsabilidad social empresarial.** Deberán entrañar orientación proactiva en la formulación y vivencia de valores y principios fundamentales que cimenten, en la empresa, criterios de responsabilidad y solidaridad social, entre los empleados, con la comunidad y con el medio ambiente.
7. **Voluntad de realización.** Quienes presenten un proyecto que resulte elegido o aprobado, adquieren el compromiso formal de realizarlo.

Artículo 8. Rubros financiables. Los recursos que asigne el **Fondo Rotatorio Capital Semilla** deberán ser destinados por los usuarios o beneficiarios del Fondo, así:

Línea 1: Desarrollo de prototipos. Para cubrir los gastos relacionados con los estudios de factibilidad o para la adquisición de bienes o de inversión que tengan relación directa con la validación de los productos o prototipos comerciales, o en los que los usuarios tengan que incurrir, para cubrir los gastos de derechos registrales de propiedad intelectual o industrial.

Línea 2: Puesta en marcha de planes de negocios. Para cubrir los gastos relacionados con la investigación de mercados; adquisición de muebles y enseres, maquinaria y equipo, materias primas o insumos; costos de la constitución legal de empresas o sociedades o de la consecución de licencias legales para el normal funcionamiento del proyecto aprobado; adecuaciones o remodelaciones de los bienes inmuebles, en los cuales se desarrollará el proceso productivo y técnico, que sean indispensables para el desarrollo del plan de negocios, siempre y cuando no superen el 20% del valor aprobado por el Fondo; capital de trabajo e incubación de la empresa o consultoría especializada.

Parágrafo: Todos los proyectos deberán incluir los rubros denominados investigación de mercados, hasta por 12 salarios mínimos mensuales legales

vigentes; e incubación de la empresa (consultoría especializada) hasta por 40 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Artículo 9. Rubros no financiados. El **Fondo Rotatorio Capital Semilla** no financiará los siguientes rubros: compra de bienes muebles que no estén relacionados con el objeto del plan de negocios; compra de vehículos automotores; compra de bienes inmuebles; pago de pasivos; deudas o dividendos; gastos de recuperación de capital; compra de títulos valores; formación académica; gastos de viaje y desplazamiento.

Artículo 10. Acceso a recursos. Como requisito para acceder a los recursos del **Fondo Rotatorio Capital Semilla**, el interesado deberá:

Línea 1: Desarrollo de prototipos. Presentar en la Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial el proyecto de **Desarrollo del Prototipo**, con un **formato de inscripción** anexo, en el que consten los datos personales y un breve resumen de la idea por desarrollar, ambos impresos y en medios magnéticos.

Línea 2: Puesta en marcha de planes de negocios. Participar en el concurso permanente denominado **“Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios”**. Los interesados deberán diligenciar un formato de inscripción con los datos personales y un breve resumen de la idea por desarrollar, y anexarán al mismo el documento correspondiente al plan de negocios, impreso y en medio magnético. Los proyectos serán entregados en la Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, encargada de programar y notificar las fechas, los lugares y los horarios en los cuales se llevarán a cabo las reuniones de evaluación del comité correspondiente.

Sólo se podrá presentar un proyecto por concursante, para ambas líneas. El concurso será totalmente abierto y sin limitaciones por razones ideológicas o personales.

Artículo 11. Plazos. Los préstamos serán reembolsados por los beneficiarios a la Universidad, así:

Línea 1: Desarrollo de prototipos. En un plazo no mayor de 36 meses, con intereses mensuales a la tasa estipulada. No obstante, los intereses correspondientes al primer año podrán ser acumulados por el beneficiario del crédito, para ser pagados al finalizar el mes 13. El pago del capital se efectuará a partir del mes 13 y hasta el mes 36. Las cuotas de amortización y los respectivos intereses se determinarán de conformidad con la tabla acordada para cada proyecto, la cual hace parte del respectivo contrato de mutuo.

Línea 2: Puesta en marcha de planes de negocios. En un plazo no mayor de 60 meses, con intereses mensuales a la tasa estipulada. No obstante, los intereses

correspondientes al primer año podrán ser acumulados por el beneficiario del crédito, para ser pagados al finalizar el mes 13. El pago del capital se efectuará a partir del mes 13 y hasta el mes 60. Las cuotas de amortización y los respectivos intereses se determinarán de conformidad con la tabla acordada para cada proyecto, la cual hace parte del respectivo contrato de mutuo.

Artículo 12. Cuota de administración. El Fondo descontará, por una sola vez, una cuota de administración cuyo valor será el equivalente al 0.5% del total del crédito concedido.

Artículo 13. Causales de devolución. Se podrá ordenar la devolución total o parcial de los recursos, o suspender, reducir o retener la entrega de los mismos, por la confirmación de la ocurrencia de alguna de las siguientes causales:

1. Que los recursos entregados por el **Fondo Rotatorio Capital Semilla** hubieren sido utilizados o se estuvieren utilizando, total o parcialmente, de manera diferente a los fines establecidos en el Plan de Negocios aprobado.
2. Que se hubiere suministrado a la Universidad información inexacta durante cualquiera de las etapas del proceso y que aquélla hubiere incidido directamente en la asignación de los recursos.
3. Que alguno de los integrantes del equipo de trabajo ya hubiere obtenido recursos del **Fondo Rotatorio Capital Semilla**.
4. El retiro de alguno de los integrantes del equipo de trabajo, que afecte el cumplimiento de las condiciones del proyecto.
5. El incumplimiento de las contrapartidas establecidas por el beneficiario, en su plan de negocios.
6. La desvinculación del beneficiario de la Universidad a causa de sanciones académicas o disciplinarias.

Artículo 14. Intereses. Los usuarios pagarán a la Universidad intereses mensuales por los préstamos, así:

Línea 1: Desarrollo de prototipos. La DTF al momento de la aprobación del proyecto, más el 6% por concepto de prima de riesgo.

Línea 2: Puesta en marcha de planes de negocios. La DTF desde el momento de la aprobación del proyecto y durante los doce (12) meses de gracia; la DTF más medio punto a partir del mes trece (13) y hasta el mes sesenta (60).

Artículo 15. Términos para hacer uso del préstamo. Si el beneficiario no hace uso de los recursos del préstamo dentro de los dos (2) meses siguientes a la fecha en que le sea notificada la aprobación del crédito, lo perderá.

No obstante lo anterior, el Comité de Fomento Empresarial podrá conceder un plazo adicional hasta por cuatro (4) meses, si encuentra justificadas las razones de la tardanza; y si de éstas se deduce que el plan de negocios necesita algún ajuste, deberá efectuarse, en todo caso antes de que el Comité autorice por resolución motivada el desembolso.

Artículo 16. Garantías. Todo crédito estará garantizado con la titularización de activos o con las demás seguridades que el Comité de Fomento Empresarial determine, y avalado con la firma de un codeudor solidario.

Artículo 17. Comité Evaluador. El Comité Evaluador del concurso permanente de “Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios”, estará compuesto por tres especialistas nombrados para cada proyecto, así: un evaluador interno y dos evaluadores externos, expertos en el modelo del negocio propuesto en el proyecto. Este órgano será el encargado de efectuar la valoración del plan de negocios presentado en el concurso “Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios”. Podrá funcionar a través de subcomités interdisciplinarios.

Artículo 18. Funciones. Son funciones del Comité Evaluador.

- Conceptuar sobre los aspirantes que pretendan utilizar los recursos del fondo, señalando si los consideran aptos o no para administrar responsablemente los recursos que habrá de otorgarles la Universidad.
- Presentar una propuesta al Comité de Fomento Empresarial que señale las características de los mejores candidatos.
- Analizar y valorar técnica y financieramente los proyectos presentados al concurso de “Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios” y recomendar los que considere económica y financieramente viables.
- Dar asesoramiento técnico al Comité de Fomento Empresarial en caso de que aquél lo requiera.

Artículo 19. Subcomité Financiero. El Subcomité Financiero del concurso “Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios”, estará compuesto por el Vicerrector Administrativo y Financiero, un Decano y el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.

Artículo 20. Funciones del Subcomité Financiero.

- Analizar y valorar los proyectos de desarrollo de prototipos.
- Analizar y valorar el plan financiero de los planes de negocios recomendados por el Comité Evaluador.
- Recomendar o no la asignación de los recursos para el desarrollo de prototipos o la puesta en marcha del proyecto.

Artículo 21. Comité de Fomento Empresarial. Está conformado por el Rector, quien lo preside, el Vicerrector Administrativo y Financiero, el Vicerrector Académico, el Vicerrector de Investigaciones, el Vicerrector de Extensión y un Decano que para cada caso en particular será designado por el Rector. Actuará como secretario el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.

Artículo 22. Funciones del Comité de Fomento Empresarial.

- Valorar en definitiva los proyectos de creación de empresas con apoyo en la información presentada por el Comité Evaluador del concurso y el Subcomité Financiero.
- Aprobar la asignación de los recursos a los proyectos previamente aprobados.

Artículo 23. Contrato. Los beneficiarios del **Fondo Rotatorio Capital Semilla** suscribirán el correspondiente contrato de mutuo con intereses, en el que se harán constar las condiciones del préstamo, en orden a garantizar las políticas del Modelo de Financiación de la Universidad de Medellín.

Artículo 24. Propiedad intelectual. Las ideas o proyectos presentados son de propiedad intelectual de los beneficiarios de los créditos que la Universidad otorga, de conformidad con la ley y con el Estatuto de Propiedad Intelectual vigente en la Institución. Los beneficiarios anexarán a su proyecto una declaración extrajuicio, en la que conste su exclusiva propiedad intelectual.

Artículo 25. Vigencia. Esta resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga la número 274 de 10 de octubre de 2003.

Dada en Medellín, a los dieciséis (16) días del mes de mayo de dos mil ocho (2008).

Comuníquese.

NÉSTOR HINCAPIÉ VARGAS
Rector

ESPERANZA RESTREPO DE ISAZA
Secretaria General

FORMATO DE PLAN DE NEGOCIOS:

PORTADA

TITULO DEL PROYECTO

DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO

NOMBRE DE LOS EMPRENDEDORES

ASESOR DEL PROYECTO

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
VICERRECTORIA DE EXTENSION
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MEDELLIN
AÑO**

RESUMEN EJECUTIVO

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO. Nombre comercial, producto o servicio, objetivos del proyecto/empresa, ubicación de la empresa (departamento, municipio), innovación, valores agregados, participación en los clusters, cadenas productivas, o desarrollo regional.

MERCADOS A ATENDER Y POTENCIAL DE MERCADO EN CIFRAS. Resumir los posibles mercados a atender e indicar con cifras el potencial de mercados regionales, nacionales e internacionales para el bien o servicio objeto del negocio.

VENTAJA COMPETITIVA. Definir las ventajas más destacadas que le permitirán asegurar el éxito: comerciales, técnicas, operacionales, financieras, etc.

EQUIPO EMPRENDEDOR. Presentar las profesiones de los Emprendedores que hacen parte del proyecto, sin indicar nombres y su función dentro del equipo; incluir la información sobre las personas que participan como asesores en la empresa, que no necesariamente son socios (sí los hay).

IMPACTOS. Detallar los beneficios que alcanzará el proyecto en lo social: generación de empleo como mínimo; en lo económico: utilidades, impuestos, desarrollo económico; en lo ambiental: como generador directo y su solución, o en forma indirecta los compromisos que tendrá sobre el tema, como apoyo.

INFORMACIÓN FINANCIERA Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD. Definir las principales inversiones, aportes de los socios, recursos solicitados a fondos especiales, otras fuentes de recursos. Presentar las principales bondades financieras y sustentar la viabilidad comercial (mercados), técnicas, y financiera.

EQUIPO EMPRENDEDOR

Presentación de los datos básicos de los Emprendedores, que hacen parte del proyecto. Se anexa cuadro de acuerdo con el número de integrantes del proyecto.

IDENTIFICACIÓN		
Nombre:		
Dirección:		
Teléfono:	Celular:	E – Mail:
FORMACIÓN (ESTUDIOS)		
Universitarios:		
Complementarios:		
EXPERIENCIAS CON EL PROYECTO		
ROL DENTRO DEL EQUIPO		

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 RESUMEN DEL NEGOCIO

Presentar una breve sinopsis de la trayectoria del equipo emprendedor frente al proyecto y la forma como llegaron al desarrollo del mismo. Las experiencias y conocimientos alrededor del tema. Es el pasado u origen del proyecto.

1.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Nombre comercial, definición del producto o servicio, los objetivos del proyecto/empresa, innovación, valores agregados. Es el presente del proyecto.

1.2.1 Modelo de negocio. Esquematizar en un diagrama de bloques, las áreas claves que conformarán el negocio y en las cuales se debe hacer énfasis para que la empresa funcione correctamente.

1.3 POSICIONAMIENTO

Proyectar en el tiempo el futuro de la empresa; nuevos productos; nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional; a dónde quieren llegar. Es el futuro del proyecto.

2 MÓDULO DE MERCADEO

2.1 EL PRODUCTO.

2.1.1 Antecedentes. Descripción del estado del arte del bien o servicio y el avance que se tiene del nuevo bien o servicio a desarrollar; realización de pruebas para la puesta en marcha.

2.1.2 Necesidad a satisfacer. Determinar claramente cuál es la necesidad que se va a suplir en el mercado con el producto o servicio propuesto una vez sea conocido por el consumidor final.

2.1.3 Portafolio de productos. Descripción básica, especificaciones o características, diseño, calidad, empaque y embalaje.

2.2 EL SECTOR

Elaborar un diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos; desarrollo tecnológico e industrial del sector; importaciones y exportaciones del producto/ servicio a nivel nacional; mercados objetivos (países), etc.

2.3 EL CLIENTE

Definir el mercado objetivo; estimación del segmento/ nicho de mercado; perfil del consumidor y/o del cliente.

2.3.1 Caracterización del usuario o consumidor. Este punto hace alusión fundamentalmente al grupo de usuarios que utilizarán el producto o servicio y para los cuales se diseña el producto no siendo necesariamente clientes del proyecto, ya que éstos sólo son los que compran. En algunos casos el usuario también es cliente y si el canal de distribución es directo, es decir, sin intermediarios.

2.3.1.1 Geográfica. Especificar el área geográfica en donde se va a mercadear el producto o servicio.

2.3.1.2 Demográfica – Target group. Analizar aspectos como edades, sexo, educación, experiencia laboral.

2.3.1.3 Socio económica. Definir estratos e ingresos.

2.3.2 Sistema de distribución. Definir el canal de distribución que se utilizará para llegar a los clientes: directa o a través de terceros o intermediarios.

2.3.3 Perfil de clientes. Se entiende por cliente aquella persona, natural o jurídica, que compra el producto o servicio directamente a la empresa y a la cual se le expide una factura como soporte contable.

2.3.3.1 Necesidades del cliente. Para el caso de empresas intermediarias determinar aquellas necesidades que la empresa esté dispuesta a cubrir y que le resuelvan a los clientes la aplicación de su objeto social.

2.3.3.2 Comportamiento de compra. Estudiar en detalle aquellos comportamientos de compra que tienen los clientes potenciales y que pueden ser satisfechos por la empresa: precios, descuentos, plazos, tiempos de entrega.

2.3.3.3 Motivaciones de compra. Determinar aquellas características especiales que motivan la compra por parte de estos clientes: atención directa, promociones, empaques, marcas, publicidad.

2.3.4 Listado de clientes potenciales. Al efectuar la investigación de mercados, listar aquellos clientes que plantearon alguna posibilidad de compra (reales) y a los cuales se pueda recurrir como clientes potenciales, una vez inicie operaciones la compañía.

EMPRESA	CONTACTO	TELÉFONO

2.3.5 Preferencias del usuario y/o cliente. Realizar investigaciones de mercados tanto a usuarios como a clientes utilizando el mecanismo de entrevista (preferible) o en su defecto la encuesta. Graficar las diferentes respuestas; concluir sobre el resultado individual de cada pregunta y sacar una gran conclusión de todo el estudio.

2.4 LA COMPETENCIA

Identificación de principales participantes y competidores potenciales directos e indirectos; relación de agremiaciones existentes; análisis de productos sustitutos; análisis de precios de venta de la competencia; imagen de la competencia ante los clientes; segmento al cual está dirigida la competencia; manejo comercial de la competencia -plazos, descuentos, tiempos de entrega, mínimos-.

EMPRESA	PRODUCTO	SEGMENTO	PRECIO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	MANEJO COMERCIAL

2.5 VENTAJA COMPETITIVA

Con la información extractada del análisis de preferencias y de la apreciación sobre la competencia realizada por los clientes en la investigación de mercados, encontrar los elementos diferenciadores de su producto o servicio que permitan a su cliente potencial, seleccionarlo a usted y no a la competencia.

2.6 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Identificar los acontecimientos positivos o negativos que pueden afectar el negocio y sobre los cuales no se puede ejercer ningún tipo de control. Se sabe que son elementos externos que inciden en el normal desarrollo del negocio pero que no se pueden cambiar desde el interior de la empresa: clima, tasas de interés, tasa de cambio, contrabando, reglamentaciones gubernamentales.

2.7 IMPACTOS

2.7.1 Sociales. Establecer número de empleos directos e indirectos generados en la fase inicial del proyecto y en la fase de maduración y consolidación del proyecto.

2.7.2 Económicos. Demostrar que el negocio es rentable, que tiene capacidad de pago de impuestos y por ende es generador de progreso.

2.7.3 Ambientales. De acuerdo con la naturaleza del proyecto, establecer impactos ambientales, y la forma como el proyecto implementará planes de mitigación, compensación o corrección y cuantificar su costo de implementación y mantenimiento.

2.8 TAMAÑO DEL MERCADO

Determinar de alguna manera coherente el tamaño total del mercado al cual se pretende atender, bien sea en unidades o pesos, de acuerdo con los perfiles definidos al estudiar los clientes potenciales.

2.9 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Definir las cantidades de ventas por periodo, mensualmente el primer año y los totales por año, para el periodo de evaluación del negocio -este periodo es variable acorde con la naturaleza del negocio-, teniendo en cuenta las demandas estacionales en caso de presentarse, así como los aumentos.

2.9.1 Plan de ventas nacionales. Elaborar el plan de ventas en unidades detallado mes a mes para el primer año y por totales para los siguientes cuatro años.

2.9.2 Plan exportador. Determinar el número de unidades a exportar, también detallado el primer año y totales para el resto del análisis, para diferenciar el plan exportador del plan nacional. Cada producto debe tener asociada la posición arancelaria de Importación /Exportación "TLC".

2.9.3 Porcentaje de participación. Conocido el plan de ventas totales (nacional y exportación), comparar su valoración en unidades o pesos contra el tamaño del mercado y determinar el porcentaje de participación de la empresa frente a la totalidad del mercado disponible.

2.10 PLAN DE MERCADEO

2.10.1 Objetivos. Establece con precisión dónde estará la compañía en un momento específico a futuro. Se basan en las fortalezas y debilidades de la organización, en sus oportunidades o riesgos; ésta información siempre debe redactarse para aclarar la dirección en que la compañía quiere avanzar.

2.10.2 Metas. Cada objetivo debe tener metas subordinadas medibles, que pueden lograrse y demostrar avances hacia el objetivo. Son específicas y por naturaleza, sensibles al tiempo.

2.10.3 Estrategias. Cada meta debe tener una o más estrategias para lograr la meta. Cada táctica debe incluir cuatro elementos fundamentales: una acción específica -lo que debe hacerse-, una responsabilidad -quién lo hará-, un plazo de entrega -cuándo debe estar terminado- y un presupuesto -cuánto costará completar este paso-.

2.10.3.1 Producto. (Aplicación/uso del producto o servicio (por Ej. Si el P/S es de consumo directo, de consumo intermedio, etc.); fortalezas y debilidades del producto o servicio, frente a la competencia. Hacer énfasis en marca y empaque como elementos diferenciadores del mercado).

2.10.3.2 Precios. Análisis competitivo de precios, precio de lanzamiento, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios y posible variación de los mismos para resistir guerra de precios.

2.10.3.3 Publicidad. Costo estimado de promoción lanzamiento y publicidad del negocio; precio de lanzamiento y comportamiento esperado de la tasa de crecimiento; selección de medios, medios masivos, tácticas relacionadas con comunicaciones.

2.10.3.4 Promoción. Promoción dirigida a clientes y canales -descuentos por volúmenes o por pronto pago-, manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; presupuesto de promoción.

2.10.3.5 Distribución. Antes de que un producto o servicio llegue al consumidor o usuario final debe pasar por una cadena de intermediarios. Cada cadena tiene necesidades específicas y desarrolla funciones distintas que el productor debe tener en cuenta.

2.10.3.6 Ventas. Alternativas de penetración, alternativas de comercialización, distribución física nacional o internacional, estrategias de ventas, presupuesto, tácticas relacionadas con distribución, canal de distribución a utilizar.

2.10.3.7 Servicio. Garantía y servicio postventa; mecanismos de atención a clientes -servicio de instalación, servicio a domicilio, otros-, formas de pago, comparación de políticas de servicio con los de la competencia, hechos concretos que “descresten” al cliente.

2.10.3.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo. Cuantificar los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo.

DESCRIPCIÓN	VALOR
PRODUCTO	
PUBLICIDAD	
PROMOCIÓN	
SERVICIO	
TOTAL	

3. MÓDULO TÉCNICO

3.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO.

Descripción y análisis de las características técnicas del producto o servicio a desarrollar: capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, características fisicoquímicas, etc.

3.2 DIAGRAMA DE FLUJO Y MATRIZ DE RECURSOS.

Definir las tareas y actividades, requeridas para la obtención del bien o servicio para hacer un diagrama de flujo de proceso. Definir el sistema de producción a utilizar, por ejemplo producción por el sistema de lotes consecutivos, lotes semi-consecutivos, producción continua etc, según el tipo de negocio.

3.3 INVERSIONES

3.3.1 Maquinaria y equipo. Situación tecnológica de la empresa: necesidades técnicas y tecnológicas; descripción de equipos y máquinas; número de máquinas a adquirir; capacidad instalada; mantenimiento; costo unitario de adquisición de cada máquina; costo de las herramientas (Kit de herramientas). Establecer si forman parte de las inversiones fijas o se adquieren por el sistema de arrendamiento.

DESCRIPCIÓN	MARCA	VALOR	OBSERVACIONES
TOTAL			

3.3.2 Muebles y enseres. Requerimiento de equipos, muebles e instalaciones para la parte administrativa y de gestión comercial. Establecer si se forma parte de las inversiones fijas o se adquieren por el sistema de arrendamiento.

DESCRIPCIÓN	VALOR	OBSERVACIONES

TOTAL		
--------------	--	--

3.3.3 Preoperativos. Costo de construcción y/o remodelación de las instalaciones requeridas (acometidas, muros, separaciones, pinturas, iluminación, redes de vapor y gas, BPM); cuantificar los gastos por concepto de arranque de la empresa, que se deberán utilizar para legalizar la empresa, gastos notariales, Cámara de Comercio y para el trámite de licencias, permisos, etc; registros de marca; estudios especiales; inversión inicial del plan de mercadeo.

DESCRIPCIÓN	VALOR
CONSTRUCCIÓN	
GASTOS NOTARÍA	
CÁMARA COMERCIO	
LIBROS CONTABLES	
LICENCIAS	
REGISTRO DE MARCA	
CAPACITACIÓN	
ESTUDIO PRELIMINAR	
MERCADEO	
TOTAL	

3.3.4 Resumen de inversiones. Transcribir los totales analizados para el inicio de operaciones del negocio: maquinaria y equipo, muebles y enseres, preoperativos y el capital de trabajo definido como los recursos que el emprendedor necesita para financiar el componente de operación del negocio en cuanto a la adquisición de materia prima, insumos, pago de mano de obra, costos de transportes, compra de materiales de empaque, arrendamientos, servicios públicos, etc (costos operacionales), hasta que pueda alcanzar el punto de equilibrio del negocio.

DESCRIPCIÓN	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO	
MUEBLES Y ENSERES	
PREOPERATIVOS	
CAPITAL DE TRABAJO	
TOTAL INVERSIÓN	

3.4 MATERIA PRIMA E INSUMOS

3.4.1 Proveedores. Identificación de proveedores; importancia relativa de los proveedores; capacidad de atención de pedidos; alternativas de aprovisionamiento; políticas crediticias de los proveedores, estableciendo los plazos que se tienen para efectuar los pagos; descuentos por pronto pago o por volumen y en caso afirmativo establecer las cuantías, volúmenes y/o porcentajes etc.

3.4.2 Cuadro de costos. Costo de las materias primas (definiendo precio por unidad de medida), precios actuales y comportamiento esperado y/o tendencias, costo de los insumos definiendo precio por unidad de medida; costos de los materiales de empaque.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD MEDIDA	VALOR	OBSERVACIONES

3.5 MANO DE OBRA OPERATIVA

Requerimiento de mano de obra directa por periodo (Ej.: por semana, por mes, etc), costo de mano de obra directa por periodo en horario convencional. En los casos que se requiera, establecer si existe estacionalidad en el requerimiento de mano de obra para la operación del negocio. Costos adicionales de mano de obra directa por concepto de labores que se deben desarrollar en horarios no convencionales. Costo por periodo de mano de obra indirecta.

3.6 SISTEMAS DE CONTROL

Control de calidad y de costos: procesos de control de calidad requeridos por la empresa, control de calidad a las compras, implementación y seguimiento a normas de calidad establecidas, plan de control de calidad; plan de control y de costos.

3.7 COSTOS POR PRODUCTO

Espacio para determinar el producto con cada uno de los insumos, donde se podrá ingresar la cantidad y el porcentaje de desperdicio o merma. Consumo estimado de materia prima e insumos por unidad de producto o servicio generado. Porcentaje de desperdicio de materias primas.

Para los negocios del sector agropecuario definir parámetros técnicos como: Niveles de conversión alimenticia, tasas de mortalidad, tasas de natalidad, tasas de morbilidad, carga animal, toneladas por /ha, densidad de plantas por /ha, etc).

3.8 LOCALIZACIÓN

La importancia de una buena ubicación pone de relieve los costos y dificultades de trasladar un negocio ya establecido. Si la elección de un sitio es mala, puede ser que el negocio nunca despegue. Hay factores claves que guían el proceso de investigación de la localización.

3.8.1 Macrolocalización. Definir la ubicación del negocio en término de ciudades o municipios. Considerar factores como clima, impuestos de industria y comercio, calidad de servicios públicos, transportes, cercanía a clientes, cercanía a proveedores, calidad de mano de obra, etc.

FACTOR	PESO	CIUDAD A		CIUDAD B		CIUDAD C	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
A							
B							
C							
TOTAL							

3.8.2 Microlocalización. Determinar en la macrolocalización definida, un sitio en particular, también teniendo en cuenta factores que ayuden a tomar la decisión como: movilidad, costos de arriendo, acceso a servicios públicos especiales, POT, etc.

FACTOR	PESO	LUGAR A		LUGAR B		LUGAR C	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
A							
B							
C							
TOTAL							

2.11 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y ANÁLISIS DE CAPACIDAD

Describe el espacio físico en que se alojará la empresa. Se debe evitar comprometerse con un espacio demasiado grande o lujoso. Al mismo tiempo, el espacio no debe ser tan pequeño que impida una operación eficiente. Los edificios no producen utilidades directamente, solo albergan las operaciones y deben ser los más práctico posibles.

4. MÓDULO ADMINISTRATIVO

4.1 TIPO DE EMPRESA Y OBJETO SOCIAL

Tipo de sociedad: persona natural con establecimiento de comercio, unipersonal, limitada o anónima. Determinar el objeto social a que se dedicará el negocio.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama; equipo directivo; líneas de autoridad; nivel de participación en la Junta Directiva; mecanismos de participación y control.

4.3 PERFILES DE CARGOS

Para cada cargo definido en el organigrama es necesario determinar las características requeridas en términos de edad, sexo, estudios, experiencias y competencias. Ocasionalmente se definen las funciones del cargo. Todo con el fin de presupuestar el salario a asignar de acuerdo al perfil.

4.4 MANEJO ADMINISTRATIVO

En este punto se especifica en detalle quiénes van a asumir los cargos definidos, sobre todo el rol que desempeñará cada socio en el proyecto y determinar qué cargos serán llenados por contratación una vez se tome la decisión de montar el negocio.

4.5 ENTIDADES DE APOYO

Entidades tanto privadas como oficiales que podrían apoyar el proceso. Evidencie este apoyo diferenciando entidades financieras, estatales y gremiales. Descripción del apoyo para la fase de implementación del negocio y para la etapa de operación del negocio.

5. MÓDULO LEGAL

5.1 ASPECTOS JURÍDICOS RELATIVOS A LA OPERACIÓN.

Definir las posibilidades legales y las implicaciones que tiene el proyecto sobre la comunidad, determinar las regulaciones y los permisos requeridos, normas y procedimientos sobre la comercialización de los productos, leyes especiales a su actividad económica, análisis ambiental.

5.2 NORMATIVIDAD REGIONAL

Reglamentación urbana para el funcionamiento del negocio; plan de ordenamiento territorial; trámites y permisos ante los organismos de gobierno.

6. PRESUPUESTOS

Todos los datos que aparecen en los diferentes ítems se toman del módulo financiero, considerando solo los totales por año.

6.1 VENTAS NACIONALES EN PESOS

6.2 VENTAS EXPORTACIÓN EN PESOS

6.3 VENTAS TOTALES EN PESOS

6.4 INGRESOS.

Definir si dadas las condiciones del mercado se requiere otorgar crédito a los clientes, en caso afirmativo establecer los plazos de la cartera y los porcentajes en relación con el valor de la venta.

6.5 COSTO DE LA MERCANCÍA VENDIDA

6.6 PRODUCCIÓN

Tomando como referencia el plan de ventas, establecer las cantidades a producir y sus respectivos tiempos, teniendo en cuenta las políticas de inventario de acuerdo con la naturaleza del negocio. Programa de producción: unidades por periodo de tiempo.

6.7 COMPRAS

6.8 PAGOS A PROVEEDORES

Definir según las condiciones del mercado la forma en que se paga a los proveedores. Establecer los plazos de la cartera y los porcentajes con respecto al valor de las compras.

6.9 NÓMINA

Estime los salarios y sueldos de la nómina, así como los pagos a destajo y por honorarios que vaya a realizar.

6.10 COMISIONES DE VENTA

Se toman del módulo financiero ubicadas en la carpeta de ingresos, siempre y cuando se haya decidido establecer comisiones sobre las ventas a vendedores.

6.11 GASTOS DE PUBLICIDAD

El cuadro correspondiente aparece en el módulo financiero en la carpeta de presupuesto de ventas, siempre y cuando se haya decidido calcular algún porcentaje sobre las ventas para hacer una provisión para gastos de publicidad.

6.12 GASTOS

Costo de transporte de productos terminados, costo de mantenimiento de la maquinaria y equipo, costo de mantenimiento de instalaciones -en los casos en que sea necesario establecer costo de repuestos-. En los casos que se requiera, establecer el costo del arrendamiento de instalaciones de maquinaria y equipo, mano de obra indirecta, costo estimado de los servicios públicos para el componente administrativo y de gestión comercial, costo estimado de los servicios públicos para el componente de producción, costos estimados de mantenimiento y repuestos para el componente productivo del negocio.

6.13 DEPRECIACIONES

6.14 DIFERIDOS

6.15 APLICACIÓN DE CRÉDITOS

Si se tiene previsto incorporar recursos de crédito al negocio, se requiere contar con la información básica del crédito: cuantía, destinación de los recursos (para inversiones fijas, para capital de trabajo, etc) plazo, forma de pago, tasa de interés etc.

7. MÓDULO FINANCIERO

7.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el punto de la actividad en donde los ingresos totales y los costos variables y gastos totales son iguales.

7.2 ESTADO DE RESULTADOS

Muestra las utilidades del negocio en el periodo de análisis. Compara ingresos causados con costos y gastos causados.

7.3 FLUJO DE CAJA

Es la herramienta que permite determinar las necesidades reales de capital para el montaje de la empresa. Compara los ingresos efectivamente recibidos y los egresos afectivamente pagados: inversiones (la que se encuentra en este momento), costos de arranque, costos de ventas, costos de producción, gastos anualizados administrativos, gastos de personal.

7.4 BALANCE

Muestra el estado de las diversas cuentas al final de un periodo de análisis.

7.5 ANÁLISIS FINANCIERO

Entender el efecto financiero (positivo o negativo) que puede tener el negocio a emprender: capacidad de la empresa para cumplir sus compromisos de corto plazo, utilidades acordes con la inversión en activos, rendimiento sobre la inversión. Todo el análisis se fundamenta en el cálculo del valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR).

8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En el módulo financiero, utilizando la carpeta de sensibilidad, se hacen incrementos o disminuciones porcentuales en las cuatro variables que afectan un negocio: precios y costos unitarios del producto o servicio, las unidades a vender y los gastos; todo con el fin de ver la incidencia en la TIR y el VPN.

9. ANÁLISIS DE RIESGOS

El riesgo es una condición en que hay posibilidades de que surja una desviación adversa de un resultado positivo que se espera o anticipa. Cuando se aplica a un negocio, el riesgo se traduce en la posibilidad de pérdidas asociadas con los activos y el potencial de utilidades de la empresa. Para entender el siguiente cuadro se necesita saber el significado de la primera fila.

- Riesgo: son todos aquellos riesgos que me pueden afectar en el desarrollo del proyecto.
- Afecta: éste muestra que tipo de plan afecta directamente ya sea el de mercado, técnico, administrativo, financiero o legal.

- Ocurriencia: este porcentaje es calificado de acuerdo a los hechos que muestran el grado de importancia alto, medio o bajo dependiendo del criterio personal.
- Impacto: éste es calificado de 1 a 5 siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto.
- Calificación: éste se da por la multiplicación de la ocurriencia y el impacto.
- El resultado esperado para la acción correctiva tiene que ser igual o superior a 2 para que sea aceptado y estudiado para la viabilidad del proyecto).

DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN	SOLUCIÓN
MERCADEO				
TÉCNICOS				
FINANCIEROS				
ECONÓMICOS				
LEGALES				

10. PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

Es el medio que utilizan los empresarios para salirse de un negocio y desde un punto de vista racional recuperar el valor de su inversión en la empresa.

11. CRONOGRAMA DE MONTAJE E INVERSIONES

Permite registrar las actividades, responsables y cronograma en el cual se determinarán los avances y utilización de los recursos, mecanismos de gestión, con el fin de observar la claridad para la realización del proyecto y sirven de marco para realizar el seguimiento del mismo. Tiempo requerido para la implementación de negocio, con el fin de determinar el tiempo transcurrido entre el momento de inicio de su implementación y el momento en que efectivamente se inicia la etapa operacional y productiva del negocio.

RED DE APOYO

En el mundo emprendedor ocurre como en el teatro: los aplausos suelen recibirlos quienes están “arriba del escenario”. Pero al igual que en el mundo del

espectáculo, existen muchas personas que contribuyeron a ese logro, tanto o más importantes que los actores en escena.

Gran parte de los resultados que logran los emprendedores se deben a personas que son y serán siempre parte fundamental del proceso. ¿Se imagina como emprendedor exitoso si su esposa y/o pareja no compartiera su visión de lo que quiere construir? ¿Se imagina que puede lograr el éxito sin que alguien le sirva como fuente de inspiración o apoyo en los momentos críticos?

La Red de Apoyo de los nuevos empresarios la constituyen: la familia, los amigos, personas o entidades expertas en temas de macroeconomía, finanzas, aspectos técnicos y legales del negocio, unidades o centros de emprendimiento, incubadoras, centros de desarrollo tecnológico y demás organismo que pueda apalancar el trabajo realizado por el equipo de trabajo.

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Según estudios sobre espíritu empresarial realizados a nivel mundial²² una de las principales barreras a las que se enfrentan los nuevos empresarios, es a la falta de recursos para la puesta en marcha de la empresa, es decir que después de realizar un largo proceso de formulación del plan de negocios, los emprendedores ven truncado su proceso por la falta de apoyo financiero para la creación de la empresas, preocupante aún más el hecho de analizar que, después de entregarse recursos a las empresas que logran acceder a la financiación éstas no logran los objetivos empresariales como se proyecta en el plan de negocios²³. Estos aspectos han sido analizados por la Universidad de Medellín y se constituyeron en el fundamento para la creación del Fondo Rotatorio Capital Semilla desarrollado con el objetivo de financiar proyectos de creación de empresa de estudiantes y egresados de esta Casa de estudios.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo existen al menos 18 formas de financiación para la creación de nuevas empresas o “*Star-Up*”, sin embargo según clasificación realizada por McKensey con respecto a las fuentes de financiación, esta se puede realizar teniendo en cuenta las siguientes variables:

²² Estudio sobre el espíritu empresarial en España, Europa y Estados Unidos, por Cámaras. Conclusiones Seminario Financiación para la Creación de Empresas.

Libro Verde El Espíritu Empresarial en Europa

²³ Fondo Rotatorio Capital Semilla Universidad de Medellín.

FINANCIACIÓN EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Ángeles. • Private Equity. • Corporate VC** • Incubadoras. • Ventures Capital. • Fondos Estatales. • Mercado de Acciones. • Fundadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos Bancarios. • Crédito de Fomento. • Créditos de Proveedores. • Mercado de Bonos.
	FINANCIACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidades Retenidas.
	CAPITAL	DEUDA

Lo anterior contextualiza el análisis específico del proceso en Colombia partiendo de las diferentes mezclas de financiación, la oferta, desarrollo del mecanismo y la conveniencia o no de los mismos en el contexto colombiano, para tomar de esta manera la mejor estrategia y adaptarlo al proceso empresarial de la Universidad de Medellín.

Se puede identificar que en el proceso empresarial existen varias etapas progresivas de desarrollo. Éstas son: nacimiento, crecimiento, consolidación y decrecimiento/ renacimiento, para cada una de ellas se definirá la fuente de financiación apropiada según la naturaleza del capital²⁴:

Fase de nacimiento (Semilla – Start Up)

En esta etapa la consecución de recursos está ligada estrechamente a las características y competencias del equipo emprendedor, teniendo en cuenta que no se ha probado el potencial real en el mercado de la empresa, los inversionistas para esta fase del proceso empresarial, condicionan el éxito o fracaso a las capacidades personales para desarrollar el proyecto.

La financiación se concentra principalmente en tres modelos:

Ahorro personal: Utilización de recursos propios.

Ángeles Inversionistas: Son individuos que utilizan su propio capital para invertir, en empresas donde pueden aportar un elemento de dirección importante, por el conocimiento que puede tener de la industria y generalmente en empresas cercanas a su lugar de residencia.

²⁴ Adaptado de la presentación Identificando Mezclas Creativas de Financiación de Mckensey & Company a Procapitales y Estudios de Alicia Castillo Holley sobre: Angeles inversionistas, como financiar empresas emergentes y financiamiento en empresas emergentes.

Inversiones Institucionales: Créditos y programas de apoyo gubernamentales y no gubernamentales.

Fase de Crecimiento²⁵

En esta fase se han superado los esfuerzos técnicos y comerciales, existe un aumento vertical de las ventas así como del mercado potencial, se perfecciona el proceso de fabricación e inician los problemas de tesorería.

La rentabilidad es positiva, pero debe reinvertirse para financiar el crecimiento.

La financiación se concentra principalmente en dos modelos:

Ventures Capital o Capital Emprendedor: Invierten únicamente en empresas con grandes probabilidades de un altísimo retorno de la inversión.

Corporate VC: Fondos de grandes empresas, que invierten directamente en proyectos que van en línea con su negocio central o hacen parte del portafolio, se conocen como socios industriales o inversionistas estratégicos.

Fase de Consolidación

En esta fase la empresa cuenta con madurez, sostenibilidad y adecuados indicadores financieros y no financieros, que le dan una fuerte historia al proceso empresarial. Los recursos requeridos se dirigen hacia la expansión del modelo de negocio.

La financiación se concentra principalmente en tres modelos:

Private Equity: Fondos que invierten en un gran porcentaje de las compañías, reestructuran y después de un tiempo determinado venden la participación en la empresa.

*Deuda*²⁶: Las deudas se originan normalmente cuando los acreedores otorgan préstamos a los deudores, éstos entonces se comprometen a devolver en cierto plazo y bajo determinadas condiciones. Entre estas últimas la más corriente es la que fija la tasa de interés que habrá de devengar el préstamo.

*Mercado de Acciones*²⁷: Bolsa de fondos donde se comercializan valores cuyo costo es un balance entre oferta y demanda comerciales. La función principal de la

²⁵ <http://www.marketing-xxi.com/fase-de-crecimiento-39.htm>

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos15/deuda/deuda.shtml>

²⁷ <http://www.lh-broker.com/index.php?inset=1&lang=spa&pg=Instruments>

bolsa de fondos es dejar atraer capitales de inversión, permite vender papeles de valor unos a otros inversionistas comprometiéndose un cierto nivel de liquidez y bajos riesgos para inversión.

Si se hace un análisis de las diferentes fuentes de financiación existentes en Colombia, para el proceso empresarial desde el nacimiento hasta la consolidación de la empresa, se puede decir que el desarrollo de estos modelos es aún muy incipiente, hay avances importantes, sin embargo, no son suficientes. Es por esta razón que el trabajo desarrollado por la Universidad de Medellín a través del Fondo Rotatorio Capital Semilla, es tan importante y significativo en el Fomento de la cultura empresarial, no solo en la institución sino como modelo en el país.

La estructura del Fondo Rotatorio Capital Semilla se centra en la fase de nacimiento, sin embargo todo el modelo presentado es flexible, de tal manera que en caso de requerirse capital en la fase de crecimiento se puede analizar la intervención del Fondo.

RECTORÍA
RESOLUCIÓN NÚMERO 434

16 de mayo de 2008

Por la cual se reglamenta el funcionamiento del fondo denominado **“FONDO ROTATORIO CAPITAL SEMILLA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN”**.

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN, en ejercicio de la facultad que le confiere el artículo 10 del decreto número 4 de septiembre 4 de 2006, y

CONSIDERANDO:

Que la Consiliatura de la Universidad de Medellín, en su sesión del 4 de septiembre de 2006, de que da cuenta el acta número 563, y en ejercicio de sus atribuciones estatutarias, en especial de las que le confieren los numerales 23 y 25 de los estatutos universitarios, expidió el decreto número 4, por medio del cual creó **“...el *“Fondo Rotatorio Capital Semilla Universidad de Medellín” para egresados de la Institución, con un aporte inicial de Mil Millones de Pesos (\$1.000'000.000) que se tomará de los excedentes acumulados, con el fin de estimular la iniciativa y creatividad empresarial de los egresados de pregrado de la Institución...*”** e integró dicho fondo a otro fondo, al **“Fondo Rotatorio Capital Semilla Universidad de Medellín” para estudiantes, creado por el decreto número 12 de julio 2 de 2002, y sumar los dos aportes iniciales, con manejo independiente...**”;

Que el precitado decreto manda que **“... *Dicho Fondo será administrado como una cuenta independiente del presupuesto ordinario de la Universidad, y manejará, en forma separada, Mil Millones de Pesos (\$1.000'000.000) para préstamos a estudiantes, y Mil Millones de Pesos (\$1 000'000.000) para préstamos a egresados de pregrado. Sus partidas no podrán ser trasladadas para fines diferentes*”** y que **“... *Los recursos del Fondo se aplicarán a préstamos a los estudiantes o egresados para la constitución de empresas, o como aportes de la Universidad al capital de las mismas...*”**;

Que de conformidad con el mencionado decreto, el Rector puede estudiar la pertinencia y viabilidad de vincular la Universidad como socia a determinados proyectos;

Que el artículo décimo del dicho decreto faculta al Rector para reglamentarlo,

RESUELVE:

Adoptar como reglamento de funcionamiento del fondo denominado “**FONDO ROTATORIO CAPITAL SEMILLA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN**”, el contenido en las normas que se transcriben a continuación, y por las cuales habrá de regirse.

Artículo 1. Objetivos. El “**FONDO ROTATORIO CAPITAL SEMILLA UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN**”, tiene por objeto fomentar y estimular la iniciativa y creatividad empresarial de los estudiantes y egresados de pregrado de la Institución, mediante la financiación de los proyectos de creación y fortalecimiento de empresas, ambas de valor agregado e innovación, que cumplan con los requisitos exigidos en el presente reglamento y que sean viables económicamente.

Artículo 2. Usuarios. Podrán ser usuarios y beneficiarse de este Fondo los estudiantes mayores de edad, matriculados como mínimo en el quinto semestre de los programas semestralizados o en el tercer año de los programas anualizados y que no hubieren sido sancionados académicamente, y los egresados de los mismos.

Artículo 3. Líneas de financiación. Con el objetivo de promover la creación de empresas innovadoras y de brindar las herramientas claves para el funcionamiento del mismo, se establecen y definen dos líneas de financiación, a saber:

Línea 1: Para el desarrollo de prototipos. Esta línea permite a los usuarios obtener recursos para identificar oportunidades de negocios o de empresas o para la formulación de planes de negocios de base tecnológica, limitándose la línea a financiar, a sus beneficiarios, las actividades de validación técnica (desarrollo y adaptación de tecnologías), para una vez identificadas las oportunidades de negocios o los dichos planes, y de ser aquéllos aprobados como aquí se indica, puedan los dichos usuarios o beneficiarios acceder a la línea 2, denominada de financiación o de **puesta en marcha de planes de negocios**. Para acceder a este recurso, de **Línea 1**, los interesados deberán diligenciar el formato denominado “**Formato para el desarrollo de prototipos**”.

Línea 2: Para la puesta en marcha de planes de negocios. Con esta línea se busca fomentar el establecimiento de nuevas empresas en su etapa de creación, mediante la financiación de planes de negocios, previamente aprobados por la Universidad.

Artículo 4. Procedimiento para acceder al Fondo. Son requisitos para que los usuarios puedan acceder a los recursos del Fondo, los siguientes:

6. Haber cursado el Diplomado en Planes de Negocios de la Universidad de Medellín o acreditar que se realizó un curso similar con una duración no menor de 120 horas.
7. Formular el Proyecto de Prototipo o el Plan de Negocios, de acuerdo con la línea de financiación.
8. Participar en el concurso **“Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios”** y en el proceso de evaluación del proyecto.
9. Cumplir con los requerimientos administrativos para la asignación del capital.
10. Dar cumplimiento a las actividades de acompañamiento y control que defina la Universidad de Medellín.

Artículo 5. Calidad de los recursos. Los recursos entregados por el **Fondo Rotatorio Capital Semilla**, tendrán la calidad de capital semilla, reembolsable, bajo la modalidad de préstamo.

Artículo 6. Financiación. La Universidad podrá financiar proyectos, bajo las siguientes condiciones:

Línea 1: Desarrollo de prototipos. Recursos hasta por veintitrés (23) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Línea 2: Puesta en marcha de planes de negocios. Recursos hasta por el ochenta por ciento (80%) del valor total del plan de negocios, siempre y cuando el monto solicitado no sobrepase los doscientos (200) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Adicionalmente podrá otorgar recursos hasta por un monto de cincuenta y dos (52) salarios mínimos mensuales legales vigentes, que deberán destinarse al desarrollo del proyecto denominado **“Incubación de la empresa”**.

Artículo 7. Requisitos de los proyectos. Se exigen los siguientes:

3. **Viabilidad.** Deberán ser factibles técnica y comercialmente y adaptarse a las necesidades reales empresariales. Dicha viabilidad debe justificarse bajo parámetros económicos y de demanda potencial.
4. **Carácter innovador.** Deberán ser novedosos, tanto en el diseño como en el desarrollo o en el ámbito de aplicación al que se destinarán los productos o servicios.
8. **Visión exportadora.** Deberán sustentarse en políticas exportadoras que permitan evaluar aspectos tales como los objetivos de crecimiento, los tipos

de mercado, la estructura de la organización y los objetivos financieros que se pretendan.

9. **Establecimiento en la región.** Se calificarán como preferentes los proyectos que hayan de ser desarrollados en el Departamento de Antioquia y que, por lo tanto, redunden, de forma demostrable, en el desarrollo de la economía regional.
10. **Generación de empleo a corto y a mediano plazo.** Además de la rentabilidad económica de la empresa, el proyecto debe pretender beneficio social puesto de manifiesto en la capacidad del mismo para generar empleo.
11. **Responsabilidad social empresarial.** Deberán entrañar orientación proactiva en la formulación y vivencia de valores y principios fundamentales que cimenten, en la empresa, criterios de responsabilidad y solidaridad social, entre los empleados, con la comunidad y con el medio ambiente.
12. **Voluntad de realización.** Quienes presenten un proyecto que resulte elegido o aprobado, adquieren el compromiso formal de realizarlo.

Artículo 8. Rubros financiables. Los recursos que asigne el **Fondo Rotatorio Capital Semilla** deberán ser destinados por los usuarios o beneficiarios del Fondo, así:

Línea 1: Desarrollo de prototipos. Para cubrir los gastos relacionados con los estudios de factibilidad o para la adquisición de bienes o de inversión que tengan relación directa con la validación de los productos o prototipos comerciales, o en los que los usuarios tengan que incurrir, para cubrir los gastos de derechos registrales de propiedad intelectual o industrial.

Línea 2: Puesta en marcha de planes de negocios. Para cubrir los gastos relacionados con la investigación de mercados; adquisición de muebles y enseres, maquinaria y equipo, materias primas o insumos; costos de la constitución legal de empresas o sociedades o de la consecución de licencias legales para el normal funcionamiento del proyecto aprobado; adecuaciones o remodelaciones de los bienes inmuebles, en los cuales se desarrollará el proceso productivo y técnico, que sean indispensables para el desarrollo del plan de negocios, siempre y cuando no superen el 20% del valor aprobado por el Fondo; capital de trabajo e incubación de la empresa o consultoría especializada.

Parágrafo: Todos los proyectos deberán incluir los rubros denominados investigación de mercados, hasta por 12 salarios mínimos mensuales legales vigentes; e incubación de la empresa (consultoría especializada) hasta por 40 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Artículo 9. Rubros no financiados. El **Fondo Rotatorio Capital Semilla** no financiará los siguientes rubros: compra de bienes muebles que no estén relacionados con el objeto del plan de negocios; compra de vehículos automotores; compra de bienes inmuebles; pago de pasivos; deudas o dividendos; gastos de recuperación de capital; compra de títulos valores; formación académica; gastos de viaje y desplazamiento.

Artículo 10. Acceso a recursos. Como requisito para acceder a los recursos del **Fondo Rotatorio Capital Semilla**, el interesado deberá:

Línea 1: Desarrollo de prototipos. Presentar en la Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial el proyecto de **Desarrollo del Prototipo**, con un **formato de inscripción** anexo, en el que consten los datos personales y un breve resumen de la idea por desarrollar, ambos impresos y en medios magnéticos.

Línea 2: Puesta en marcha de planes de negocios. Participar en el concurso permanente denominado **“Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios”**. Los interesados deberán diligenciar un formato de inscripción con los datos personales y un breve resumen de la idea por desarrollar, y anexarán al mismo el documento correspondiente al plan de negocios, impreso y en medio magnético. Los proyectos serán entregados en la Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, encargada de programar y notificar las fechas, los lugares y los horarios en los cuales se llevarán a cabo las reuniones de evaluación del comité correspondiente.

Sólo se podrá presentar un proyecto por concursante, para ambas líneas. El concurso será totalmente abierto y sin limitaciones por razones ideológicas o personales.

Artículo 11. Plazos. Los préstamos serán reembolsados por los beneficiarios a la Universidad, así:

Línea 1: Desarrollo de prototipos. En un plazo no mayor de 36 meses, con intereses mensuales a la tasa estipulada. No obstante, los intereses correspondientes al primer año podrán ser acumulados por el beneficiario del crédito, para ser pagados al finalizar el mes 13. El pago del capital se efectuará a partir del mes 13 y hasta el mes 36. Las cuotas de amortización y los respectivos intereses se determinarán de conformidad con la tabla acordada para cada proyecto, la cual hace parte del respectivo contrato de mutuo.

Línea 2: Puesta en marcha de planes de negocios. En un plazo no mayor de 60 meses, con intereses mensuales a la tasa estipulada. No obstante, los intereses correspondientes al primer año podrán ser acumulados por el beneficiario del crédito, para ser pagados al finalizar el mes 13. El pago del capital se efectuará a

partir del mes 13 y hasta el mes 60. Las cuotas de amortización y los respectivos intereses se determinarán de conformidad con la tabla acordada para cada proyecto, la cual hace parte del respectivo contrato de mutuo.

Artículo 12. Cuota de administración. El Fondo descontará, por una sola vez, una cuota de administración cuyo valor será el equivalente al 0.5% del total del crédito concedido.

Artículo 13. Causales de devolución. Se podrá ordenar la devolución total o parcial de los recursos, o suspender, reducir o retener la entrega de los mismos, por la confirmación de la ocurrencia de alguna de las siguientes causales:

1. Que los recursos entregados por el **Fondo Rotatorio Capital Semilla** hubieren sido utilizados o se estuvieren utilizando, total o parcialmente, de manera diferente a los fines establecidos en el Plan de Negocios aprobado.
2. Que se hubiere suministrado a la Universidad información inexacta durante cualquiera de las etapas del proceso y que aquélla hubiere incidido directamente en la asignación de los recursos.
3. Que alguno de los integrantes del equipo de trabajo ya hubiere obtenido recursos del **Fondo Rotatorio Capital Semilla**.
4. El retiro de alguno de los integrantes del equipo de trabajo, que afecte el cumplimiento de las condiciones del proyecto.
5. El incumplimiento de las contrapartidas establecidas por el beneficiario, en su plan de negocios.
6. La desvinculación del beneficiario de la Universidad a causa de sanciones académicas o disciplinarias.

Artículo 14. Intereses. Los usuarios pagarán a la Universidad intereses mensuales por los préstamos, así:

Línea 1: Desarrollo de prototipos. La DTF al momento de la aprobación del proyecto, más el 6% por concepto de prima de riesgo.

Línea 2: Puesta en marcha de planes de negocios. La DTF desde el momento de la aprobación del proyecto y durante los doce (12) meses de gracia; la DTF más medio punto a partir del mes trece (13) y hasta el mes sesenta (60).

Artículo 15. Términos para hacer uso del préstamo. Si el beneficiario no hace uso de los recursos del préstamo dentro de los dos (2) meses siguientes a la fecha en que le sea notificada la aprobación del crédito, lo perderá.

No obstante lo anterior, el Comité de Fomento Empresarial podrá conceder un plazo adicional hasta por cuatro (4) meses, si encuentra justificadas las razones de la tardanza; y si de éstas se deduce que el plan de negocios necesita algún ajuste, deberá efectuarse, en todo caso antes de que el Comité autorice por resolución motivada el desembolso.

Artículo 16. Garantías. Todo crédito estará garantizado con la titularización de activos o con las demás seguridades que el Comité de Fomento Empresarial determine, y avalado con la firma de un codeudor solidario.

Artículo 17. Comité Evaluador. El Comité Evaluador del concurso permanente de “Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios”, estará compuesto por tres especialistas nombrados para cada proyecto, así: un evaluador interno y dos evaluadores externos, expertos en el modelo del negocio propuesto en el proyecto. Este órgano será el encargado de efectuar la valoración del plan de negocios presentado en el concurso “Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios”. Podrá funcionar a través de subcomités interdisciplinarios.

Artículo 18. Funciones. Son funciones del Comité Evaluador.

- Conceptuar sobre los aspirantes que pretendan utilizar los recursos del fondo, señalando si los consideran aptos o no para administrar responsablemente los recursos que habrá de otorgarles la Universidad.
- Presentar una propuesta al Comité de Fomento Empresarial que señale las características de los mejores candidatos.
- Analizar y valorar técnica y financieramente los proyectos presentados al concurso de “Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios” y recomendar los que considere económica y financieramente viables.
- Dar asesoramiento técnico al Comité de Fomento Empresarial en caso de que aquél lo requiera.

Artículo 19. Subcomité Financiero. El Subcomité Financiero del concurso “Emprendimiento, Innovación y Planes de Negocios”, estará compuesto por el Vicerrector Administrativo y Financiero, un Decano y el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.

Artículo 20. Funciones del Subcomité Financiero.

- Analizar y valorar los proyectos de desarrollo de prototipos.

- Analizar y valorar el plan financiero de los planes de negocios recomendados por el Comité Evaluador.
- Recomendar o no la asignación de los recursos para el desarrollo de prototipos o la puesta en marcha del proyecto.

Artículo 21. Comité de Fomento Empresarial. Está conformado por el Rector, quien lo preside, el Vicerrector Administrativo y Financiero, el Vicerrector Académico, el Vicerrector de Investigaciones, el Vicerrector de Extensión y un Decano que para cada caso en particular será designado por el Rector. Actuará como secretario el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.

Artículo 22. Funciones del Comité de Fomento Empresarial.

- Valorar en definitiva los proyectos de creación de empresas con apoyo en la información presentada por el Comité Evaluador del concurso y el Subcomité Financiero.
- Aprobar la asignación de los recursos a los proyectos previamente aprobados.

Artículo 23. Contrato. Los beneficiarios del **Fondo Rotatorio Capital Semilla** suscribirán el correspondiente contrato de mutuo con intereses, en el que se harán constar las condiciones del préstamo, en orden a garantizar las políticas del Modelo de Financiación de la Universidad de Medellín.

Artículo 24. Propiedad intelectual. Las ideas o proyectos presentados son de propiedad intelectual de los beneficiarios de los créditos que la Universidad otorga, de conformidad con la ley y con el Estatuto de Propiedad Intelectual vigente en la Institución. Los beneficiarios anexarán a su proyecto una declaración extrajuicio, en la que conste su exclusiva propiedad intelectual.

Artículo 25. Vigencia. Esta resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga la número 274 de 10 de octubre de 2003.

Dada en Medellín, a los dieciséis (16) días del mes de mayo de dos mil ocho (2008).

Comuníquese.

NÉSTOR HINCAPIÉ VARGAS
Rector

ESPERANZA RESTREPO DE ISAZA
Secretaria General

BIBLIOGRAFÍA

Hisrich, Robert D, Peters, Michael P, Shepherd, Dean A. Entrepreneurship Emprendedores. Mc Graw Hill, Interamericana de España, S.A.U, Madrid, 2005. Sexta edición.

Varela v, Rodrigo. Innovación Empresarial, Arte y ciencia en la creación de empresas. Pearson Educación de Colombia Ltda. Bogotá, 2001. Segunda edición.

Longenecker, Justin G, Moore, Carlos W, Petty, J William. Administración de pequeñas empresas. Internacional Thomson Editores, México, 2001. 11ª. edición.

Saporosi, Gerardo. Pasión Entrepreneur. Ediciones Macchi, Córdoba Argentina, 1999.

Freire, Andy. Pasión por Emprender, De la idea a la cruda realidad. Grupo editorial Norma, Bogotá, 2005.

Kastika, Eduardo. Introducción a la creatividad. Escuela de Innovadores de Buenos Aires, Buenos Aires, 2003. 2ª edición.

Grabinsky, Salo. El emprendedor, Creador y Promotor de Empresas. Editorial Colina, Medellín, 1995.

REALIZADA POR

CLAUDIA SOLANO RODRIGUEZ Coordinadora de la Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

GONZALO GONZALEZ PIEDRAHITA Asesor de la Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

EDITADO POR

Sección de Comunicaciones y Relaciones Corporativas

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

INVITRO