

	<b>GESTIÓN DE RECURSOS Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>		<b>Código</b>	FO-GS-15
			<b>VERSIÓN</b>	02
	<b>ESQUEMA HOJA DE RESUMEN</b>		<b>FECHA</b>	03/04/2017
			<b>PÁGINA</b>	1 de 1
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ</b>		<b>APROBÓ</b>
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad

### RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES):

NOMBRE(S): TERESA APELLIDOS: JIMÉNEZ PÁEZ

NOMBRE(S): \_\_\_\_\_ APELLIDOS: \_\_\_\_\_

FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS: MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS

DIRECTOR:

NOMBRE(S): LUZ STELLA APELLIDOS: ARENAS PÉREZ

CO-DIRECTOR:

NOMBRE(S): MAGDA ZARELA APELLIDOS: SEPÚLVEDA ANGARITA

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO COMO ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DE ARAUCA

RESUMEN

Este proyecto se basó en los ecosistemas de emprendimiento como estrategias para la creación de nuevas empresas en el departamento de Arauca. Para ello, se implementó una investigación cuantitativa y la información se obtuvo mediante encuestas y revisión documental. La población y muestra correspondió a las nuevas empresas que han sido creadas desde el año 2017 al año 2019 en el departamento de Arauca. Se logró describir el comportamiento de los ecosistemas en Colombia. Posteriormente, se determinaron los factores que condicionan la creación de nuevas empresas. Finalmente, se recomendaron estrategias que puedan orienten la cultura emprendedora en el marco del ecosistema de emprendimiento para la región araucana.

PALABRAS CLAVE: Ecosistema de emprendimiento, cultura emprendedora, emprendimiento.

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 172 PLANOS: \_\_\_\_\_ ILUSTRACIONES: \_\_\_\_\_ CD ROOM: 1

\*\*Copia No Controlada\*\*

ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO COMO ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN  
DE NUEVAS EMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DE ARAUCA

TERESA JIMÉNEZ PÁEZ

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PLAN DE ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS  
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2021

ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO COMO ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN  
DE NUEVAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE ARAUCA

TERESA JIMÉNEZ PÁEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Magíster en Gerencia de Empresas

Directora:

LUZ STELLA ARENAS PÉREZ

Codirectora:

MAGDA ZARELA SEPÚLVEDA ANGARITA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2021

ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO

San José de Cúcuta, 16 de diciembre de 2021

LUGAR: San José de Cúcuta (Google meet).

PLAN DE ESTUDIOS: MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS.

TITULO DEL PROYECTO: "ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO COMO ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DE ARAUCA".

MODALIDAD: TRABAJO DE GRADO

JURADOS:

RAQUEL RIVERA ORTEGA

ENTIDAD: U.F.P.S..

LUIS AUGUSTO FORERO SEPULVEDA

ENTIDAD: U.F.P.S..

**DIRECTOR:** LUZ STELLA ARENAS PÉREZ

**CODIRECTOR:** MAGDA ZARELA SEPULVEDA ANGARITA

NOMBRE ESTUDIANTE	CÓDIGO	CALIFICACIÓN		
		NÚMERO	LETRAS	
TERESA JIMENEZ PÁEZ CC. 60406134	2260014	4.3	CUATRO PUNTO TRES	APROBADA

**RAQUEL RIVERA ORTEGA**

Jurado

**LUIS AUGUSTO FORERO SEPULVEDA**

Jurado

**LUZ STELLA ARENAS PÉREZ**

Director

Vo. Bo.

**MAGDA ZARELA SEPULVEDA ANGARITA.**

Directora

Maestría en Gerencia de Empresas

## Contenido

	<b>pág.</b>
Introducción	15
1. Problema	17
1.1 Título	17
1.2 Planteamiento del Problema	17
1.3 Formulación del Problema	22
1.4 Sistematización de Problema	22
1.5 Objetivos de la Investigación	23
1.5.1 Objetivo general	23
1.5.2 Objetivos específicos	23
1.6 Justificación	23
1.6.1 A nivel económico	23
1.6.2 A nivel social	24
1.6.3 A nivel cultural	24
1.6.4 A nivel empresarial	25
1.6.5 A nivel teórico	25
1.6.6 A nivel investigativo	26
2. Marco de Referencial	27
2.1 Estado del Arte	27
2.1.1 Internacionales	27
2.1.2 Nacionales	32
2.1.3 Regionales	35
2.2 Marco Teórico	36

2.2.1 El emprendimiento desde Schumpeter (1978) y la Escuela Austriaca	36
2.2.2 Los ecosistemas de emprendimiento	39
2.2.3 McClelland (1989) sobre la estimulación del emprendimiento desde la motivación y la necesidad de logro	44
2.3 Marco Conceptual	47
2.4 Marco Espacial	52
2.5 Marco Temporal	58
2.6 Hipótesis	58
2.6.1 Hipótesis general	58
2.6.2 Variables	58
2.7 Marco Legal	59
3. Marco Metodológico	62
3.1 Tipo de Estudio	62
3.2 Método de Investigación	62
3.3 Población y Muestra	63
3.4 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información	64
3.5 Validación del Instrumento	65
3.6 Tratamiento de la Información	66
4. Resultados	68
4.1 Descripción del Comportamiento de los Ecosistemas de Emprendimiento en Colombia	68
4.1.1 El ecosistema de emprendimiento a nivel nacional	68
4.1.2 Ecosistema regional de emprendimiento de Bogotá	80
4.1.3 Ecosistemas Regionales de Emprendimiento Región Norte	83

4.1.4 Ecosistemas regionales de emprendimiento región centro-oriente	87
4.1.5 Ecosistemas regionales de emprendimiento región centro-occidente	91
4.1.6 Ecosistemas regionales de emprendimiento región sur-occidente	95
4.1.7 Ecosistemas regionales de emprendimiento región sur-oriente	98
4.1.8 Ecosistemas regionales de emprendimiento región oriente	100
4.2 Identificación de los Actores del Ecosistema de Emprendimiento del Departamento de Arauca	104
4.2.1 Visión Arauca 2032	104
4.2.2 Plataforma regional	105
4.2.3 Instituciones de apoyo académico	119
4.2.4 Instituciones de apoyo financiero	119
4.2.5 Sector económico y productivo	120
4.2.6 Otras organizaciones	120
4.3 Factores que Condicionan la Creación de Nuevas Empresas en el Departamento de Arauca	123
4.3.1 Factores individuales	124
4.3.2 Factores del ecosistema de emprendimiento	130
4.3.2.1 Individuales	130
4.3.2.2 Factores de proceso	132
4.3.2.3 Factores de organización	133
4.3.2.4 Factores externos	134
4.3.2.5 Factores del entorno del emprendimiento	135
4.4 Estrategias para Orientar la Cultura Emprendedora	138

5. Conclusiones	146
Referencias Bibliográficas	148
Anexos	158

## Lista de Tablas

	<b>pág.</b>
Tabla 1. El emprendimiento según las teorías de Shumpeter y la Escuela Austriaca	39
Tabla 2. Factores y dimensiones del ecosistema de emprendimiento según Gartner (1989) y Bolaños (2006)	42
Tabla 3. Características que definen la motivación y necesidad de logro dentro del comportamiento de un emprendedor	47
Tabla 4. Población y muestra de la investigación	63
Tabla 5. Plan nacional de desarrollo entre el periodo 2002-2010 (hacia un estado comunitario)	69
Tabla 6. Plan nacional de desarrollo entre el periodo 2010-2014 (prosperidad para todos) y 2014 – 2018 (todos por un nuevo país)	71
Tabla 7. Plan nacional de desarrollo entre el periodo 2018-2022 (pacto por Colombia – pacto por la equidad – Iván Duque)	72
Tabla 8. Análisis del ecosistema de emprendimiento según ranking del índice ICSEd	76
Tabla 9. Objetivos de los programas y metas propuestas	109
Tabla 10. Objetivos de los programas y metas propuestas	111
Tabla 11. Objetivos de los programas y metas propuestas	112
Tabla 12. Objetivos de los programas y metas propuestas	114
Tabla 13. Objetivos de los programas y metas propuestas	116
Tabla 14. Objetivos de los programas y metas propuestas	117
Tabla 15. Resultados de los factores sociodemográficos individuales	124
Tabla 16. Coeficiente de correlación entre la dimensión individual con las demás dimensiones	137

Tabla 17. Análisis de los factores y dimensiones del ecosistema de emprendimiento según Gartner (1989), Bolaños (2006) y McClelland (1989)	139
Tabla 18. Plan de acción para orientar la cultura de emprendimiento regional	143

## Lista de Figuras

	<b>pág.</b>
Figura 1. Factores propuestos por la teoría de la acción planeada	41
Figura 2. Dimensiones de un ecosistema de emprendimiento	44
Figura 3. La motivación en el emprendimiento	46
Figura 4. Conceptuales básicos constitutivos del emprendimiento	50
Figura 5. Ubicación del departamento de Arauca	53
Figura 6. Índice de competitividad departamental en Colombia	55
Figura 7. Comportamiento del PIB de Arauca frente al nacional	57
Figura 8. Estructura económica del departamento	57
Figura 9. Posición en el ranking global de emprendimiento – 2018	75
Figura 10. Comportamiento del ecosistema de emprendimiento de Colombia según las dimensiones ICSEd-Prodem	77
Figura 11. Comportamiento de la TEA y EBO por países	79
Figura 12. Ecosistema de emprendimiento de Bogotá	82
Figura 13. Nodos del ecosistema de emprendimiento de la región norte	83
Figura 14. Ecosistema de emprendimiento de la región norte – nodo 1	84
Figura 15. Ecosistema de emprendimiento de la región norte – nodo 2	85
Figura 16. Ecosistema de emprendimiento de la región norte – nodo 3	86
Figura 17. Nodos del ecosistema de emprendimiento de la región centro - oriente	87
Figura 18. Ecosistema de emprendimiento de la región centro - oriente – nodo 1	88
Figura 19. Ecosistema de emprendimiento de la región centro - oriente – nodo 2	89
Figura 20. Ecosistema de emprendimiento de la región centro - oriente – nodo 3	90
Figura 21. Nodos del ecosistema de emprendimiento de la región centro – occidente	91

Figura 22. Ecosistema de emprendimiento de la región centro – occidente – nodo 1	92
Figura 23. Ecosistema de emprendimiento de la región centro – occidente – nodo 2	93
Figura 24. Ecosistema de emprendimiento de la región centro – occidente – nodo 3	94
Figura 25. Nodos del ecosistema de emprendimiento de la región sur – occidente	95
Figura 26. Ecosistema de emprendimiento de la región sur – occidente – nodo 1	96
Figura 27. Ecosistema de emprendimiento de la región sur – occidente – nodo 2	97
Figura 28. Nodos del ecosistema de emprendimiento de la región sur – oriente	98
Figura 29. Ecosistema de emprendimiento de la región sur – oriente – nodo 1	99
Figura 30. Nodos del ecosistema de emprendimiento de la región oriente	100
Figura 31. Ecosistema de emprendimiento de la región oriente – nodo 1	101
Figura 32. Comparación de los ecosistemas regionales de emprendimiento según número de actores	103
Figura 33. Ecosistema de emprendimiento del departamento de Arauca	122
Figura 34. Resultados de la condición género vs. rango de edad	126
Figura 35. Resultados de la condición género vs. nivel de estudios	127
Figura 36. Resultados de la condición género vs. padres empresarios	128
Figura 37. Resultados de la condición género vs. actividad económica	130
Figura 38. Resultados de los factores individuales requeridos para el emprendimiento	132
Figura 39. Resultados de los factores de proceso requeridos para el emprendimiento	133
Figura 40. Resultados de los factores de organización requeridos para el emprendimiento	134
Figura 41. Resultados de los factores externos requeridos para el emprendimiento	135
Figura 42. Resultados de los factores del entorno requeridos para el emprendimiento	136
Figura 43. Estructura de las estrategias encaminadas a orientar la cultura de emprendimiento regional	142

## **Lista de Anexos**

	<b>pág.</b>
Anexo 1. Cuestionario sobre factores del ecosistema de emprendimiento	159
Anexo 2. Formatos de validación de instrumento	164
Anexo 3. Instrumento gestionado por medio de la aplicación Google Forms	171

## **Resumen**

Este proyecto se basó en los ecosistemas de emprendimiento como estrategias para la creación de nuevas empresas en el departamento de Arauca. Para ello, se implementó una investigación cuantitativa ya que se facilitó la obtención de información a partir del procesamiento de datos numéricos que describieron el comportamiento de las variables estudiadas. La información se obtuvo mediante encuestas y con un proceso de revisión documental. La población y muestra correspondió a las nuevas empresas que han sido creadas desde el año 2017 al año 2019 en el departamento de Arauca. Se lograron analizar los ecosistemas de emprendimiento como estrategia de creación de nuevas empresas en el departamento. Seguidamente, se describió el comportamiento de los ecosistemas en Colombia, identificando los factores que hacen parte del entorno de cada región, así como las políticas públicas y los programas relacionados. Posteriormente, se determinaron específicamente los factores que condicionan la creación de nuevas empresas en Arauca y se recomendaron estrategias que puedan orienten la cultura emprendedora en esta región.

## **Introducción**

Este proyecto trata sobre el ecosistema de emprendimiento que está conformado en el departamento de Arauca y que evidencia la necesidad de fortalecer el trabajo de los diferentes actores que participan, sobre todo, porque aún se encuentra afectado por el conflicto armado y la violencia que históricamente se ha presentado en la región. Como efecto económico, las empresas tradicionales del sector, como es el comercio y la agroindustria tienen baja rentabilidad, poca competitividad y una limitada implementación tecnológica en los procesos productivos.

Por este motivo, se desarrolla este proyecto para analizar los ecosistemas de emprendimiento como estrategia de creación de nuevas empresas en el departamento de Arauca, lo cual se convierte en un aporte investigativo y práctico importante, ya que, de persistir esta problemática la región se mantendrá rezagada en el desarrollo económico que requieren los habitantes y que se refleja en los indicadores de generación de empleo, creación de empresa, diversificación de productos, productividad (PIB), competitividad e innovación.

Siendo así, este documento presenta en el primer capítulo el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos propuestos y la justificación, mientras que en el segundo capítulo se encuentra la revisión del estado del arte, los referentes teóricos sobre el emprendimiento según Schumpeter (1978) y la Escuela Austriaca, sobre la conformación de los ecosistemas de emprendimiento y los planteamientos de McClelland (1989) sobre la motivación y la necesidad de logro del emprendedor.

Sumado a esto, se puede encontrar el marco conceptual, espacial, temporal y legal que sirvieron de punto de partida para el proyecto. En el tercer capítulo se encuentra la descripción de la metodología cuantitativa, las técnicas e instrumentos que se emplearon para hacer la

recopilación de datos; lo cual permitió presentar los resultados en el capítulo cuarto y llegar finalmente a las conclusiones que se encuentran al final del documento.

## **1. Problema**

### **1.1 Título**

ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO COMO ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DE ARAUCA.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

A partir del actual contexto de Colombia, dados los avances del proceso de paz y las perspectivas económicas futuras, el sector empresarial debe impulsar el desarrollo de las diferentes regiones del país. Al respecto, Gómez, Hernando & Mitchell (2014) hacen un análisis de la importancia de la innovación y el emprendimiento en Colombia para el periodo 2014-2018 y aseguran que después de superadas las grandes adversidades socio políticas, la economía colombiana está cambiando hacia nuevos retos, con perspectivas muy favorables y grandes oportunidades para incursionar con competitividad en mercados abiertos y con competidores más sofisticados.

Por su parte, Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2016, citado por la Cámara de Comercio de Cali, 2016), indica que el camino del emprendimiento es un factor clave para que Colombia consolide el desarrollo en el posconflicto, “hoy en día está demostrado que una estrategia para el desarrollo económico y social de una región está dada por la creación de nuevas empresas” (p.2). Esta organización internacional recomienda la promoción de la cultura de emprendimiento para que en una región aparezcan nuevas empresas; para esto, primero se requiere de emprendedores capacitados y segundo, las condiciones que faciliten el proceso para la consolidación de sus ideas. “Por ello, es importante concretar esfuerzos que proporcionen datos

relevantes sobre la actividad emprendedora del país que contribuyan a la generación de políticas que incentiven y apoyen a los emprendedores colombianos” (Cámara de Comercio de Cali, 2016, p.2).

Conforme a lo anterior, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2017), ha incorporado dentro de sus indicadores de emprendimiento las cifras de GEM, que durante nueve años ha tenido reconocimiento mundial por caracterizar el emprendimiento de diferentes países y resalta el caso colombiano por la necesidad de desarrollar condiciones favorables como prioridad para las diferentes regiones. Las cifras del último informe del GEM (2016) revelan que el 65% de los colombianos observan que en el país existen buenas oportunidades para iniciar una empresa (emprendedores potenciales), por lo que Colombia se perfila con actitud positiva en relación con otros lugares de la región (GEM, 2016).

Por estas razones, Colombia a través de INNpulsa, la unidad del Gobierno que desde el año 2012 se encarga de impulsar el crecimiento empresarial extraordinario (alto impacto), ha realizado inversiones por \$500.000 millones en crecimiento de empresas y emprendedores. Este tipo de programas ha apoyado cerca de 1.500 emprendedores y 50.000 empresas nacionales. Los datos del 2017 de INNpulsa presentan algunos avances, con 2.696 Startups (empresas que se encuentran en la primera etapa de desarrollo) con elevado potencial de éxito y la generación de 7.933 empleos directos de parte de emprendimientos con menos de cinco años de operaciones, lo que resalta la importancia de la cultura de emprendimiento como motor de desarrollo económico para el país (Revista Dinero, 2017).

A pesar de lo anterior, la economía colombiana requiere de mayores esfuerzos para impulsar la empresa y los emprendedores potenciales, de manera que se mejoren las cifras de crecimiento

macroeconómico y regional, considerando que durante el año 2016 el PIB creció apenas 2,0% respecto al año anterior (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, 2017), y aunque estas cifras son similares a las registradas por países líderes de la región como Chile (1,6% variación PIB 2015-2016) y Argentina (2,2% variación PIB 2015-2016), el PIB per cápita (2016) demuestra que los 5.243€ de Colombia están muy por debajo de los 12.461€ de los habitantes de Chile o los 11.250€ de Argentina. Otros indicadores nacionales, como el desempleo (8,6%), el ranking de competitividad (66°) y el de innovación (63°), evidencian que Colombia debe fortalecer la estructura empresarial que le permitan estar a la par del desarrollo regional, como es el caso Argentina con menor desempleo (8,5%) o Chile, también con menor desempleo (6,9%), pero con mayor competitividad (33°) y mayor innovación (44°) (Datos Macro, 2017).

Más específicamente, en el año 2016 en Colombia las actividades con mejor crecimiento fueron las del sector financiero, actividades inmobiliarias y servicios, así como construcción y manufactura. Por el contrario, las actividades con mayor caída fueron minas y canteras que representan empleo directo e indirecto con mano de obra calificada y no calificada y que tienen un impacto directo en las zonas rurales del país (DANE, 2017). Las regiones con mayor participación en el PIB nacional fueron “Bogotá D.C. (24,8%), Antioquia (13,4%), Valle del Cauca (9,3%) y Santander (8,1%). Los crecimientos más altos fueron en Santander (9,3%), Antioquia (6,9%) y Atlántico (6,6%). Mientras los mayores decrecimientos se observaron en Arauca (-7,6%), Meta (-2,9%) y Chocó (-2,1%)” (DANE, 2016, p.17).

Para el caso específico de Arauca, las cifras del DANE (2016), confirman que en 2015 se presentó una reducción interanual del 7,6% en el PIB frente a lo registrado en el año anterior y su contribución fue del 0,6% sobre el PIB total. Adicionalmente, el PIB per cápita del departamento fue de \$18.905.595 cercano al promedio nacional de \$15.893.361, lo cual se afectó por la

disminución de la renta petrolera y la caída en los precios internacionales del hidrocarburo. Este deterioro económico pone en evidencia que no cuenta con una estructura empresarial de alto impacto, amplia, sólida y diversificada, que tiene poco crecimiento de sectores tradicionales como comercio, hoteles y restaurantes, construcción, transporte y producción agroindustrial (DANE, 2016).

Por su parte, la distribución de ocupados también revela la carencia de empresas que fomenten el empleo formal, ya que, en 2016 de las 29.000 personas ocupadas en la capital de Arauca, el 54,8% trabaja por cuenta propia, el 27,6% es empleado particular y el 7,4% se encuentra vinculado a entidades del Gobierno. La tasa de desempleo superó en 2016 el 12% con una fuerza de trabajo del 60,4% (Cámara de Comercio de Arauca, 2016a).

Las principales causas de esta difícil situación regional, radica en la dependencia de la explotación de petróleo crudo y gas natural, que representa cerca del 53% de la riqueza de la región, seguida por la baja tecnificación e innovación del sector agropecuario en subsectores como la ganadería y diversos cultivos como el plátano y arroz. La débil cultura de emprendimiento de la región ha limitado la conformación y desarrollo de empresas de alto impacto con condiciones favorables de sostenibilidad, rentabilidad y generación de empleos formales (Cámara de Comercio de Arauca, 2016a).

De acuerdo a lo anterior, la Cámara de Comercio de Arauca (2016b) reveló que en el año 2016 se tuvieron 1.615 nuevas matrículas mercantiles, de las cuales el 56,7% son pequeñas unidades productivas (48,7% personas naturales y 8% personas jurídicas) y el 43,3% restante son negocios de comercio, sucursales y agencias, que no tienen el perfil de emprendimiento de alto impacto que requiere la región para atender las demandas de empleo y sostenibilidad.

En el departamento de Arauca se presenta un ecosistema de emprendimiento, conformado por la Comisión Regional de Competitividad (CRC) y la Red Regional de Emprendimiento (RRE), donde participa la Gobernación de Arauca, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las alcaldías municipales, la Cámara de Comercio de Arauca, la Cámara de Comercio del Piamonte Araucano y algunas universidades de la región, entre otros; pero sus acciones se encuentran desarticuladas y limitadas en la capacidad técnica y financiera de la región, lo que reduce el fomento de creación de empresas con alto impacto económico, social y ambiental que desde luego, sería provechoso para la región (INNpuls Colombia, 2016). En el caso de la Cámara de Comercio de Arauca, con lo establecido en la ley 1780/2016 para el emprendimiento juvenil, tan solo se han ofrecido programas de corto alcance, tipo capacitación en fortalecimiento empresarial para 231 personas naturales y 58 personas jurídicas, pero no está focalizado el fomento empresarial de alto impacto por falta de estrategias que orienten la cultura de emprendimiento hacia esta dirección en la región (Cámara de Comercio de Arauca, 2016b).

De persistir esta problemática socioeconómica, el departamento de Arauca se mantendrá rezagado en cuanto a sus indicadores en materia de generación de empleo, creación de empresa, diversificación, productividad (PIB), competitividad e innovación. Un ecosistema de emprendimiento desarticulado y poco dinámico limita el aprovechamiento de oportunidades de nuevos mercados, el entorno económico se mantiene ineficiente y se obstruye la incorporación de innovación en las diferentes actividades productivas, que genera a su vez, menor crecimiento para la región araucana (INNpuls Colombia, 2016).

En la actualidad, el ecosistema de emprendimiento de Arauca aún se encuentra afectado por el conflicto armado y la violencia. “El emprendimiento y la innovación están muy ligados a las dinámicas socioeconómicas (...) y por la marca generada por una muy alta población de víctimas

del desplazamiento forzado, lo cual conlleva a una notable desvinculación de gran parte de la población” (INNpuls Colombia, 2016, p.255). Sumado a esto, se presenta baja rentabilidad en el sector agroindustrial, provocado por la poca competitividad y la limitada implementación tecnológica en los procesos productivos.

De acuerdo con INNpuls Colombia (2016), la cultura de emprendimiento no se fomenta adecuadamente por las altas tasas de trabajo informal y por la tendencia de la población en buscar empleo en el sector público y en la prestación de servicios temporales a las empresas dedicadas a la producción de petróleo. En consecuencia, el discurso de emprendimiento de Arauca se ha enfocado al ámbito solidario y para la protección sociocultural, por lo cual no se realizó una verdadera incorporación tecnológica y de innovación.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿Cómo los ecosistemas de emprendimiento contribuyen en la creación de nuevas empresas en el departamento de Arauca?

### **1.4 Sistematización de Problema**

¿Cuál es el comportamiento de los ecosistemas en Colombia y en el departamento de Arauca?

¿Cómo están conformados los actores que hacen parte del ecosistema de emprendimiento de el departamento de Arauca según el sistema diferencial a nivel regional?

¿Qué políticas públicas y programas de apoyo hay en Colombia y en la región araucana para impulsar el ecosistema de emprendimiento?

¿Qué estrategias y acciones se requieren para que en el departamento de Arauca se pueda fortalecer la cultura emprendedora?

## **1.5 Objetivos de la Investigación**

**1.5.1 Objetivo general.** Analizar los ecosistemas de emprendimiento como estrategia de creación de nuevas empresas en el departamento de Arauca.

**1.5.2 Objetivos específicos.** Los objetivos específicos se muestran a continuación:

Describir el comportamiento de los ecosistemas en Colombia.

Identificar los actores que hacen parte del ecosistema de emprendimiento, las políticas públicas y programas para la creación de nuevas empresas en el departamento de Arauca.

Determinar los factores que condicionan la creación de nuevas empresas en el departamento de Arauca.

Proponer estrategias que orienten la cultura emprendedora en el marco del ecosistema de emprendimiento para el departamento de Arauca.

## **1.6 Justificación**

**1.6.1 A nivel económico.** La propuesta estratégica de este proyecto está enfocada en la cultura de ecosistemas de emprendimiento, como una estrategia para fortalecer la manera de pensar y actuar de las personas, en cuanto la generación de desarrollo económico por medio del aprovechamiento de oportunidades, mayor liderazgo, visión global y mejor capacidad para gestionar el riesgo calculado, cuyo resultado debe ser el progreso económico y el bienestar de la comunidad araucana.

El emprendimiento es un motor de desarrollo y por ende, la creación de nuevas empresas con componente de innovación en el departamento de Arauca aumentará la competitividad (índice de competitividad regional 24.4), que le permita estar a la par de otros departamentos de la región oriental como Meta (49,6) y Casanare (41,6) según la información tomada de la CEPAL (2015) para Colombia (Cámara de Comercio de Arauca, 2016a). Por lo tanto, el fomento de la cultura del emprendimiento de alto impacto en Arauca se requiere para incrementar la productividad y el producto interno bruto del país.

**1.6.2 A nivel social.** Desde un enfoque social, este mayor desarrollo económico que se persigue a través de la cultura de emprendimiento, tiene un efecto directo sobre los indicadores sociales de la comunidad araucana. La creación de nuevas empresas con características de alto impacto, en cuanto a la rentabilidad, capital invertido y sostenibilidad, garantizarán la reducción del desempleo y el empleo informal que aqueja a los araucanos, lo que se traduce en mejores condiciones de vida, más acceso al sistema de salud, educación y bienestar social (DANE, 2016; Cámara de Comercio de Arauca, 2016a). De otra parte, la característica historia de violencia de esta región, hace de la cultura de emprendimiento, una actitud que contrasta con la necesidad de superación y búsqueda de nuevas oportunidades económicas para los habitantes en general (Finanzas Personales, 2016).

**1.6.3 A nivel cultural.** En lo relacionado con el aporte cultural, el Ministerio de Educación (2001) establece que el desarrollo de Colombia dependerá de las oportunidades a las que tengan acceso los ciudadanos para aprender y las condiciones para desarrollar plenamente sus potencialidades. Este proyecto se enmarca en el ecosistema de emprendimiento del departamento de Arauca, donde se podrá fomentar la actitud emprendedora, entendida como la disposición y actitud de las personas para generar “ideas innovadoras que pueden materializarse en proyectos o

alternativas para la satisfacción de necesidades y solución de problemáticas. Así mismo, propicia el crecimiento y la mejora permanente del proyecto de vida” (MEN, 2001, p.12)

**1.6.4 A nivel empresarial.** Tal como lo explica la Ley 1014 de 2006, el fomento a la cultura de emprendimiento permite la identificación de oportunidades y elaboración de planes para crear empresas o unidades de negocio. Este proyecto establecerá las estrategias sobre las cuales se podrán gestionar recursos para mejorar las condiciones del entorno de los emprendedores potenciales para la generación y producción de bienes y servicios con valor agregado, que sumen a la creación de riqueza económica, empresarial y cultural.

Según Sierra (2017), basado en cifras del GEM (2016), en Colombia el 26% de personas reconocen el temor al fracaso al emprender, pero el 53% tiene intención de crear empresa dentro de los tres años siguientes, aunque solo el 16% lo logra. Dentro de las condiciones básicas para emprender, Colombia obtuvo una calificación de 2,2 sobre 5.0 en cuanto al apoyo financiero, ya que el ecosistema colombiano carece de microfinanciación colectiva (1,9) y los ángeles inversionistas (2,2) tampoco se destacan para prestar apoyo con recursos a los emprendedores. De esta manera, es necesario promover estrategias que incentiven la financiación para los emprendedores de alto impacto en Arauca, además de la transferencia de tecnología, mayor educación empresarial y más acceso a infraestructura física, que también se requiere para este tipo de empresas.

**1.6.5 A nivel teórico.** Se aplican las diferentes teorías sobre el pensamiento económico que han sido formuladas por autores como Schumpeter (1978), y la Escuela Austriaca, al igual que Gartner (1989), y la teoría de la acción planeada, sobre el concepto y la dinámica interna - externa que servirá para diagnosticar las variables del emprendimiento de alto impacto en cuanto

a factores individuales, del entorno, de procesos y de organización del ecosistema. Los componentes internos del emprendimiento desarrollan la intención del individuo para emprender, mientras que las externas se enfocan en las redes de apoyo para iniciar y sostener la actividad emprendedora. También se considerarán los aportes de McClelland (1989), sobre la estimulación del emprendimiento desde la motivación y la necesidad de logro, que permite a las personas formar nuevas metas económicas o crear empresas, lo cual se tendrá en cuenta para la formulación de acciones encaminadas al fortalecimiento del emprendimiento de alto impacto.

**1.6.6 A nivel investigativo.** Los resultados del estudio permiten conocer los diferentes factores que condicionan el comportamiento emprendedor araucano, tales como educación, edad, entorno familiar de empresarios, conocimientos, habilidades, destrezas, espíritu de riesgo y motivación de logro (Schumpeter, 1978; Gartner, 1989; McClelland, 1989). De otro lado, se podrán determinar a nivel regional las condiciones externas que pueden impulsar o limitan la cultura de emprendimiento, como son las políticas públicas nacionales y regionales, los incentivos fiscales, esquemas de financiamiento y disponibilidad de recursos humanos, ambientales y tecnológicos (Bolaños, 2006; Mc Clelland, 1989; Gartner, 1988).

## 2. Marco de Referencial

### 2.1 Estado del Arte

Para abordar el diseño de estrategias que fomenten el ecosistema de emprendimiento y la competitividad, se toman como referencia diferentes investigaciones realizadas en el ámbito internacional, nacional y regional, consultadas en bases de datos indexadas y fuentes académicas e institucionales.

**2.1.1 Internacionales.** En España, Sparano (2014), realizó una investigación titulada “Emprendimiento en América Latina y su impacto en la gestión de proyectos”, a partir de un artículo de reflexión para presentar el emprendimiento como un proceso que ha venido dejando un impacto positivo en los países de la región en cuanto a la creación y fomento de empresas. Se determinó que la cultura emprendedora de alto impacto ha coadyuvado en la generación de empleos, en la eficiencia, productividad y competitividad de los mercados nacionales e internacionales. De este artículo se tienen en cuenta las aspiraciones y actividades emprendedoras que fueron determinadas de forma comparativa entre diferentes países como Colombia, Argentina, Chile, Brasil, México y Ecuador. Los emprendedores de alto impacto tienen grandes posibilidades de expansión a mercados externos considerando los acuerdos comerciales suscritos en países como Colombia, Perú y Chile.

En Ecuador, Samaniego (2014), realizó un estudio titulado “Análisis y perspectiva del emprendimiento empresarial ecuatoriano en el contexto de la política económica del buen vivir”, con la finalidad de analizar y determinar perspectivas para la aplicación del emprendimiento en el contexto de la Política de Estado del Buen Vivir que se desarrolla en Ecuador desde el año 2008. Se aplicó un estudio de tipo descriptivo y documental, a partir del cual, se determinó la

importancia de consolidar la cultura emprendedora en el sistema educativo para impulsar las políticas públicas de creación de empresas y/o innovar aquellas existentes, que a su vez posibilitan la competitividad y desarrollo desde lo local hacia lo global. Se tienen en cuenta las estrategias de emprendimiento que generaron autoempleo y empleo en las localidades donde se desarrolló, al igual que el apoyo interinstitucional requerido.

Boza & Manjarez (2016), realizaron una investigación titulada “Diagnóstico estratégico de emprendimientos de economía popular y solidaria en Ecuador”, para conocer la situación real de este tipo de empresas y sus implicaciones económicas y sociales. Se aplicó una metodología cualitativa con consulta de expertos y análisis documental. Se determinó la importancia de tener una visión general de la región, en cuanto a sus características físicas, geográficas, políticas, las actividades económicas y la estructura de la población. Igualmente, se recomendó hacer estudios más específicos con datos sobre ingresos, ventas y tipo de productos que permitan hacer una matriz productiva y de impacto completa. Se toma como referencia la metodología de diagnóstico aplicada por fases (1. Caracterización de la región, 2. Análisis del funcionamiento de los emprendimientos, y 3. Análisis interno y externo de las empresas) para definir la situación de los emprendimientos y sus implicaciones en el entorno.

Por su parte, Vidal (2012), realizó una investigación titulada “Fomento de la cultura y espíritu emprendedor en los jóvenes españoles desde las instituciones educativas”, con el objetivo de determinar las condiciones que limitan la cultura de emprendimiento en los jóvenes universitarios. Se aplicó un estudio cualitativo para conocer las opiniones de un grupo de expertos en emprendimiento y un grupo de jóvenes universitarios. Se determinó que es necesario mantener una actitud proactiva frente a la formación en emprendimiento para que tenga un impacto alto en el crecimiento económico del país, ya que la creación de nuevas empresas, con

innovación y nuevas ideas de funcionamiento son esenciales para la economía. Se toman como referencia las propuestas para el intercambio de buenas prácticas en emprendimiento, por medio de foros y seminarios entre diferentes organizaciones a nivel nacional e internacional.

Duarte (2007), realizó una investigación titulada “Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial”, sobre los factores que condicionan el emprendimiento en los países de Latinoamérica en Pymes y Mypimes. Se aplicó una metodología descriptiva de tipo documental. Se determinó que existe una estrecha relación entre la productividad de los países y el emprendimiento, que a su vez influyen en el crecimiento económico, el desarrollo social y la cultura empresarial. Se tiene en cuenta que la velocidad de crecimiento y las ventas de las Pymes de los países desarrollados no se compara con los países emergentes, por lo que la velocidad de crecimiento de una nueva empresa depende en gran medida del país de origen y proponen la búsqueda de mercados externos por medio de mecanismos como exportaciones, franquicias, licencias, joint ventures o inversión extranjera, como estrategias para reducir la limitación del consumo interno del país.

Rodríguez (2009), realizó un estudio titulado “Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial” para comprender la cultura del emprendimiento desde un enfoque amplio e interdisciplinario. Se utilizó una investigación cualitativa, ecléctica y holística sobre las bases teóricas del fenómeno del emprendimiento. El autor plantea el emprendimiento como un fenómeno práctico, sencillo y complejo, que asumen como un acto de superación y para mejorar sus condiciones de vida. Se toma como referencia la propuesta sobre la perspectiva cultural para comprender el emprendimiento desde las representaciones y la mentalidad del emprendedor, así como el paradigma antropológico que analiza el comportamiento de las personas y sus representaciones colectivas.

Martínez, Torres & Muñoz (2017), desarrollaron un estudio titulado “Impacto de las políticas de emprendimiento innovador en México”, con la finalidad de analizar el ambiente que requieren las nuevas empresas para su conformación, como parte de un enfoque de crecimiento económico y para la generación de empleo. Se realizó una investigación cualitativa sobre las condiciones presupuestarios, programas de apoyo y sobre el papel de las incubadoras de empresas. En los resultados se caracterizaron los efectos de la disponibilidad presupuestaria de INADEM, que es una entidad gubernamental encargada de fomentar la creación de empresas innovadoras, al igual que las repercusiones que han tenido las políticas y los esfuerzos del Estado para fomentar el emprendimiento. En los resultados se demostró que el presupuesto destinado a la promoción de la cultura emprendedora no tiene los efectos esperados en la creación de nuevas empresas, ya que la mayoría de incubadoras de empresas no participan activamente en las convocatorias de la modalidad de innovación. Las conclusiones indicaron que se requiere fortalecer las políticas públicas y los programas de promoción de emprendimiento que estimulen la creación de empresas innovadoras para que puedan mantenerse en el tiempo y ofrecer los beneficios esperados en generación de empleo y crecimiento económico.

Zúñiga, Soza & Soria (2015), realizaron un estudio titulado “Dinámica del emprendimiento y el desempleo en la Patagonia chilena”, en el cual investigaron la existencia de relaciones estadísticas entre la actividades de los emprendedores y la demanda de empleo en la región del sur de Chile que corresponde a Valdivia, Osorno, Puerto Montt, Coyhaique y Punta Arenas. Se utilizó un estudio descriptivo basado en recopilación documental sobre datos del año 2009 al 2012 y prueba estadística Chi cuadrado. Se evidenció una relación estadística significativa entre la creación de empleo y la creación de empresas en algunas poblaciones, pero no entre el crecimiento económico y la disminución del desempleo de esta región. Se toma como referencia

el procedimiento estadístico aplicado para la comprobación de la hipótesis y la reflexión sobre la necesidad de políticas públicas más puntuales para mitigar el bajo desarrollo económico local que limitan el emprendimiento y la generación de empleo.

Anaya (2015), realizó un estudio titulado “Las cadenas productivas con impacto económico y social: el caso de los cítricos en Cuba”, donde se analiza el impacto del nuevo modelo económico y social cubano sobre una cadena productiva. Se aplica una investigación descriptiva basada en elementos teóricos y estadísticos de los encadenamientos productivos y el sector agropecuario cubano, por medio de la experiencia de una empresa citrícola, que es un ejemplo de éxito. Se determinó que esta empresa es un referente válido de desarrollo, generación de empleo y productividad para el país. Se tiene en cuenta las recomendaciones estratégicas que hacen sobre la importancia de concentrar las empresas que tienen una cadena de valor con impacto económico y social, al igual que la elaboración de políticas para promover las exportaciones de origen agropecuario en las cadenas globales de valor.

Barragán & Ayaviri (2017), elaboraron un estudio titulado “Innovación y Emprendimiento, y su relación con el Desarrollo Local del Pueblo de Salinas de Guaranda, Provincia Bolívar, Ecuador”, con la finalidad de analizar empíricamente la relación entre estas dos variables. Se utilizó un enfoque cualitativo por medio de la observación, trabajo de campo y las entrevistas, que fue complementado con instrumentos cuantitativos como la encuesta para generar un modelo de regresión simple. Los resultados determinaron que el emprendimiento tiene un impacto directo en el desarrollo local, y que la cultura comunitaria, el liderazgo y la cultura emprendedora son factores que influyen más que la innovación en el éxito y sostenibilidad de las empresas. Se tomaron como referencia las variables de cultura, identidad, asociatividad y economía solidaria que fueron incluidas en la entrevista y que se pueden emplear para analizar el perfil del emprendedor

de alto impacto.

**2.1.2 Nacionales.** En Colombia, Cardona, Vera & Tabares (2008), desarrollaron una investigación titulada “Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas Cultura E y Fondo Emprender en Medellín”, donde se evalúan los programas de emprendimiento que se han desarrollado en los últimos 5 años, teniendo en cuenta la generación de empleo y el fortalecimiento de la cultura emprendedora. Se tiene en cuenta el planteamiento que hacen los autores sobre la comprensión de las dimensiones del emprendimiento, como son individuo, proceso y entorno, a la vez de como estas interactúan y potencian las oportunidades de creación e innovación empresarial. Se aplicó una metodología cualitativa para analizar los dos programas de emprendimiento y sus 23 emprendedores participantes. Se toma como referencia los aspectos que proponen tener en cuenta para medir el impacto de los programas de emprendimiento, que son en primer lugar, la caracterización del perfil individual del emprendedor, la descripción de las limitaciones y potencialidades de los programas, y por último, la capacidad de las redes institucionales y de apoyo para ofrecer entornos favorables de emprendimiento.

Arraut, Sánchez & Novoa (2011), realizaron una investigación titulada “Impacto del programa emprendedor en la Universidad Tecnológica de Bolívar mediante un análisis a través de SPSS”, con la finalidad de medir el impacto que ha tenido este programa de emprendimiento empresarial en sus egresados. Se utilizó una investigación descriptiva para aplicar una encuesta en la población de egresados de los últimos diez años. Se determinó que la falta de capital es la principal barrera de los jóvenes para iniciar una empresa o idea de negocio. Se toman como referencia las recomendaciones sobre liderazgo hacia el emprendimiento, el apoyo contante de la dirección del programa de emprendimiento y la coordinación de estas empresas con la dirección

de investigación e innovación de la universidad.

Herrera (2009), realizó un estudio titulado “Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura”, con el objetivo de revisar la literatura reciente sobre redes de emprendimiento y su impacto en el éxito. El artículo es de revisión y se basa en recopilación documental para hacer las descripciones teóricas sobre cómo funciona la estructura de las redes sociales y su aporte al emprendedor. Se determinó que las redes son medios que permiten al emprendedor tener mayor acceso a recursos e información privilegiada. Se toman como referencia los cinco modelos que proponen para explicar la interacción entre las redes y las fases de evolución de los emprendimientos para tener mayor legitimidad social y cognitiva.

Lozano (2013), realizó un estudio titulado “Emprendimiento de alto impacto”, con el objetivo de analizar la fuerza que ha tomado el emprendimiento empresarial dentro de las políticas públicas enfocadas a promover el crecimiento económico para la generación de empleo y competitividad. Para esto, se analizaron los programas distritales de la ciudad de Bogotá para desarrollar el emprendimiento, en línea con el plan nacional de desarrollo denominado “Prosperidad para todos”, donde se abordó el emprendimiento como motor de crecimiento del país. En los resultados se presentaron los diferentes actores y servicios que requiere tener un ecosistema de emprendimiento para maximizar la oportunidad de éxito y la sostenibilidad de las operaciones en el tiempo. Es importante tener en cuenta de este proyecto los resultados obtenidos sobre las principales causas que provocan el cierre de las empresas en Bogotá y sobre la propuesta de optimización para mejorar el ecosistema de emprendimiento con mayor dinamismo e impacto.

Orozco & Arraut (2014), realizaron un estudio titulado “El entorno competitivo para el emprendimiento en la región Caribe de Colombia: caso de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Sincelejo”, que está sustentado en la teoría institucional de Douglas North y William Baumol, aplicado al entorno competitivo que promueve el emprendimiento en cuatro ciudades de esta región. Se utilizó una investigación de tipo cualitativa basada en la metodología del programa de investigación del GEM (Global Entrepreneurship Monitor Caribe 2010). Se determinó que el entorno para el emprendimiento se encuentra limitado por fallas institucionales, carencia de políticas públicas y pocas fuentes de financiamiento e incentivos, lo cual es un ambiente hostil para la motivación, capacidad de resistencia y otros atributos de los emprendedores. Se toma como referencia la metodología del GEM que fue utilizada para evaluar y comprender el rol del emprendimiento en el desarrollo económico. Esta metodología está conformada por encuesta a la población adulta (emprendedores), entrevistas no estructuradas con expertos, encuestas a expertos y análisis de datos sobre información socio económica nacional y regional.

Morales & Pineda (2015), realizaron una investigación titulada “Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia)” para describir las relaciones que existen entre el emprendedor y el éxito empresarial. Se aplicó una metodología cualitativa con 9 casos de emprendedores exitosos del oriente antioqueño. Se determinó que algunas características del perfil del emprendedor son comunes entre los casos estudiados y pueden ser potenciados para lograr mejores resultados y alto impacto en la cultura de emprendimiento. Se toma como referencia el modelo de tipo causal que fue estructurado por los autores para analizar las características del emprendedor y que indican en la calidad de sus servicios y en la supervivencia de la empresa.

**2.1.3 Regionales.** A pesar que a nivel regional no se cuenta con estudios específicos sobre emprendimiento de alto impacto, se toma como referente investigativo lo analizado por Bautista (2013), en un proyecto de maestría en administración titulado “Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca”, donde se identifican los factores que inciden en el éxito de las microempresas con al menos 5 años de trayectoria del sector terciario del municipio de Arauca. Se lograron determinar los 3 principales factores, que son las relaciones con los clientes, la motivación del gerente y la gestión del conocimiento. Se toma como referencia el modelo de análisis de diamante de Porter, que fue empleado para conocer los atributos que intervienen en la competitividad del sector terciario de Arauca, lo que a su vez permitirá plantear alternativas para fomentar el crecimiento y desarrollo del tejido empresarial regional.

Díaz (2013), realizó una investigación titulada “Factores que inciden en la capacidad emprendedora de los araucanos”, con el objetivo de estudiar los aspectos socioculturales, comportamentales y económicos que influyen en el éxito de los emprendedores, además de analizar las políticas nacionales, regionales y los planes gubernamentales en cuanto al desarrollo económico de la región. Se utilizó un estudio descriptivo con enfoque hermenéutico para analizar el emprendimiento existente en el departamento de Arauca, basado en la encuesta aplicada a empresarios, que fueron seleccionados de forma probabilística y mediante el sistema aleatorio simple de la base de datos de la Cámara de Comercio de Arauca y del Piedemonte. Se determinó que las políticas públicas no están acordes a las necesidades del emprendimiento a nivel departamental, ya que se requiere capacitar y simultáneamente asignar recursos financieros condonables a los emprendedores para materializar y sostener la idea de negocio. Se toman como referencia los resultados del proyecto, donde se identifican los factores que fomentan e inhiben la

capacidad emprendedora regional, que pueden ser tenidos en cuenta para establecer el diagnóstico de la cultura de emprendimiento de alto impacto y posibles estrategias de fortalecimiento.

En el campo financiero y su relación con el éxito empresarial, Dávila & Botero (2016), desarrollaron una investigación titulada “Percepción de los directivos del municipio de Arauca frente a la función financiera de la empresa”, en la cual se analizó la utilización de la función financiera por parte de los gerentes de diferentes empresas de la región. Se utilizó una investigación de enfoque cualitativo, no experimental, basada en entrevistas semiestructuradas aplicadas a un grupo de empresarios seleccionados por conveniencia. Se determinó que los directivos del municipio de Arauca le dan poca importancia al área financiera, ya que su práctica se realiza de manera informal, la mayoría no ejecuta análisis financiero o simplemente con lo consideran necesario. En consecuencia, las empresas araucanas no cuentan con procesos de crecimiento y expansión financiera formales, a pesar de ser un factor clave de éxito empresarial. De este proyecto se toman como referencia los aspectos que fueron tenidos en cuenta en el diagnóstico, como son gerencia de valor, uso de estados financieros, herramientas financieras y planeación financiera, que pueden integrarse a la caracterización de la cultura de emprendimiento que genera alto impacto en el entorno regional.

## **2.2 Marco Teórico**

**2.2.1 El emprendimiento desde Schumpeter (1978) y la Escuela Austriaca.** El análisis del emprendimiento se aborda desde lo planteado por Joseph Schumpeter (1883-1950), quien fue un economista que se desarrolló bajo el pensamiento tradicional austriaco, pero reabrió una línea clásica de investigación económica que había sido abordada por Adams Smith, David Ricardo y

Marx. A partir de esta línea, propuso la comprensión del desarrollo económico bajo dos conceptos que han tenido gran impacto hasta los tiempos actuales, que son la innovación como causa del desarrollo y el empresario o emprendedor como gestor de los procesos de innovación (Montoya, 2004).

Schumpeter propuso al emprendedor como una persona con habilidades extraordinarias que tenía la capacidad de generar nuevas combinaciones o innovaciones en un mercado o industria. Proponía al emprendedor con una función para revolucionar un patrón de producción, para producir un nuevo producto, para encontrar una fuente nueva de materias primas o para reorganizar un proceso. Para enfrentar las diferentes dificultades e incertidumbre de los resultados, el emprendedor requiere confianza para superar la resistencia y mantener la función emprendedora (Castillo, 1999). “Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan” (Schumpeter, 1950, s/p).

Por lo tanto, la escuela de Schumpeter toma como referencia el dinamismo de la competencia en el modelo económico capitalista que debe ser aprovechado por los emprendedores para introducir nuevas empresas basadas en procesos de innovación, cuyo incentivo son las utilidades o rentas monopólicas, que serán empleadas en la creación de otras empresas como producto del aprendizaje y dominio de las diferentes variables del mercado. Teniendo en cuenta que estas condiciones se basan en la incertidumbre, Schumpeter planteó otras capacidades técnicas y experiencia del emprendedor, como también la intuición y la estrategia para llevar a cabo los objetivos propuestos (Castillo, 1999).

Además de lo anterior, Shumpeter (1978), explica que el emprendedor está motivado tanto por el beneficio económico, como por condiciones naturales de ser humano, como son el placer de crear y la opción de mejorar la posición social. Por lo tanto, el entorno social es fundamental para el emprendedor, pudiendo ser una limitación por los estereotipos establecidos, como una oportunidad por las posibilidades de mejorar su posición en la comunidad. De esto, se entiende que la motivación y el deseo del emprendedor son aspectos esenciales y que interactúan con lo social, tal como se explica más adelante con los planteamientos de McClelland (Carrasco & Castaño, 2008). Por lo tanto, la teoría de Schumpeter señala diversos aspectos psicológicos del emprendedor, pero niega que su conducta pueda ser analizada como un medio para solo alcanzar ganancias o riquezas, sino que es una forma específica del fenómeno del liderazgo que puede ser estudiado dentro de un marco cultural y no es estrictamente económico (Rojas, 2013).

De otra parte, dentro de la escuela austriaca de emprendimiento se encontraron varias diferencias con las ideas de Schumpeter, como Ludwig von Mises, Freidrich Hayek e Israel Kirzner, quienes compartían la importancia del emprendimiento en el desarrollo del proceso capitalista, pero no concordaban con la relevancia de la persona o emprendedor como tal y su impacto en el proceso económico o en las fuerzas del capitalismo. Otros autores de esta escuela como Mises, concordaron con Shumpeter (1978), en que las condiciones naturales del emprendedor son importantes por la incertidumbre del contexto de las acciones humanas, ya que es necesario especular en situaciones de duda para actuar frente al mercado, precios, ganancias y pérdidas (Castillo, 1999).

En el caso de Kirzner, las habilidades del emprendedor son necesarias para aprovechar las oportunidades que se presentan en situaciones inciertas o de desequilibrio. Estas habilidades le permiten al emprendedor identificar las oportunidades antes que los demás, por lo que una

persona con el mero conocimiento del mercado no podrá hacerlo sino cuenta con la capacidad para asumir el riesgo, para analizar, prever y tomar decisiones oportunas. En el emprendimiento, la “alternancia sistemática en las decisiones entre un período y el anterior, ofrecen un substrato para mejorar la competitividad en base al mayor conocimiento del proceso y la posibilidad de comparar con la oportunidad anterior contra la que se compite” (Castillo, 1999, p.6).

**Tabla 1. El emprendimiento según las teorías de Shumpeter y la Escuela Austriaca**

Escuela Shumpeteriana	Escuela Austriaca
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El emprendedor promueve nuevas combinaciones o innovaciones.</li> <li>• Tiene la capacidad de reformar o cambiar el patrón de producción.</li> <li>• Introduce nuevos productos al mercado.</li> <li>• Encuentra nuevas fuentes de materias primas e insumos para la producción.</li> <li>• Reorganiza procesos para obtener mejores resultados en el producto y beneficios económicos.</li> <li>• Capacidades técnicas y experiencia en el sector donde se desenvuelve.</li> <li>• Combina la intuición y la estrategia para enfrentar la incertidumbre del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El emprendedor especula frente a la incertidumbre del mercado, pero toma decisiones conforme a niveles de precios, ganancias y riesgo de pérdidas.</li> <li>• No revoluciona un mercado, sólo nivela la demanda y la oferta.</li> <li>• Especula en el mercado y puede obtener ganancias o asume las pérdidas.</li> <li>• El factor emprendedor es inherente a las acciones humanas como respuesta a momentos de incertidumbre.</li> <li>• El emprendimiento no se da en un grupo limitado de personas con rasgos especiales.</li> </ul>

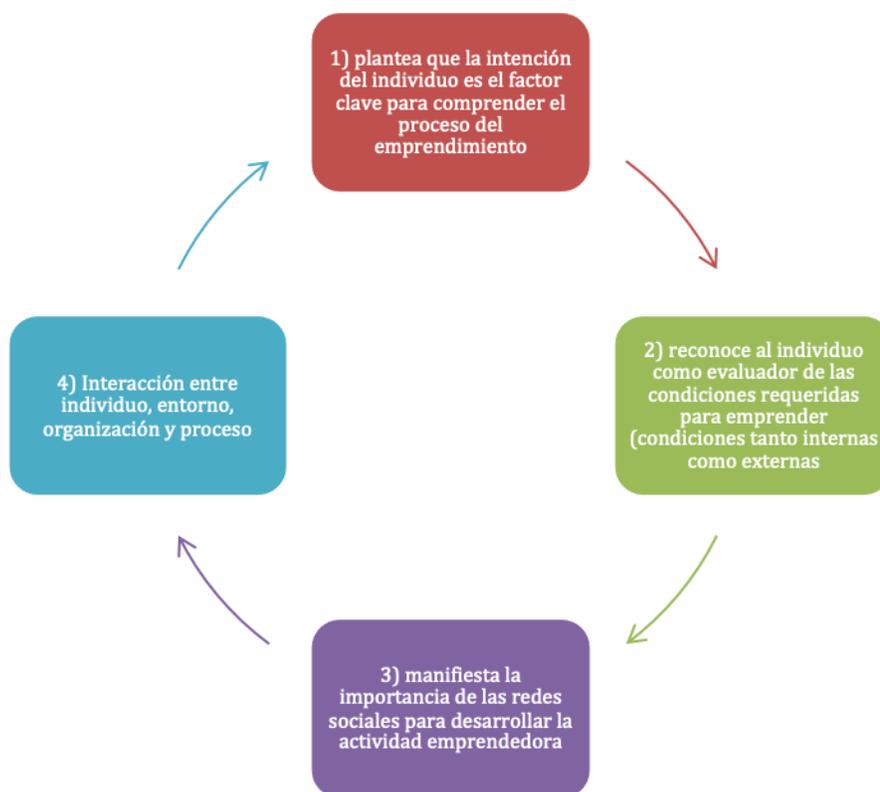
Fuente: Cardona, Vera & Tabares, 2008.

**2.2.2 Los ecosistemas de emprendimiento.** Para el desarrollo del proyecto se tiene en cuenta el análisis del emprendimiento desde el enfoque de ecosistema, el cual se remite al diamante de competitividad de Porter (1990), donde se plantea la presencia de diferentes fuerzas para el éxito de un clúster. Seguidamente, el profesor Isenberg (2010) definió integralmente el término ecosistema de emprendimiento como el ambiente compuesto por factores como “liderazgo, gobierno, cultura, casos de éxito, capital humano, capital financiero, organizaciones emprendedoras, educación, infraestructura, clúster, redes de personas, servicios de apoyo y clientes” (Bermúdez & Rizo, 2013, p.17), los cuales deben estar interrelacionados y trabajar en

sinergia para alcanzar los resultados esperados.

En teoría el ecosistema de emprendimiento adecuado les permite a las empresas diseñar modelos de negocio que aprovechen de forma integrada las redes que conforman la cadena de suministro, con la finalidad de establecer estrategias basadas en el conocimiento de la demanda y en el flujo de información con el mercado. Como consecuencia, un ecosistema de emprendimiento bajo condiciones favorables debería caracterizarse por ofrecer tres componentes primordiales que son: innovación, emprendedores y financiamiento. La innovación se conforma por elementos del ambiente externo, como son las universidades, las instituciones públicas de apoyo, laboratorios y centros de investigación. Por su parte, los emprendedores son los individuos o grupos de personas que tienen conocimientos y habilidades específicas y se relaciona con los factores internos. Y la financiación corresponde al soporte financiero que puede recibir el emprendedor del ambiente externo, especialmente del entorno económico (ver tabla 2).

De acuerdo a lo anterior, se tienen en cuenta los planteamientos de Garther (1989) ya que explica diferentes atributos que deben estar presentes en el individuo para desarrollar su proceso de emprendimiento, los cuales se pueden identificar y analizar para caracterizar el ecosistema de emprendimiento, donde además de los factores internos y externos se tiene en cuenta la manera como se interactúa con el entorno socioeconómico, la organización y el proceso (Ver figura 1 y tabla 2). Estos factores son:



**Figura 1. Factores propuestos por la teoría de la acción planeada**

Fuente: Cardona et al., 2008.

De esta manera Gartner (1989), definió las características del ecosistema del emprendimiento, que concuerdan y se complementan con los planteamientos que realizó Bolaños (2006), quienes lograron definir estas condiciones que se encuentran dentro (factores internos o dimensión individuo) y fuera (factores externos) del individuo dentro del proceso que se lleva a cabo para emprender. En el caso de Bolaños (2006), la acción de emprender parte de un proceso interno que el emprendedor desarrolla en la mente, pero que, a su vez, está influenciado por factores internos y externos (ver tabla 2). Dentro de los factores externos se cuenta con regulaciones del mercado, impuestos, tratados de libre comercio, tejido empresarial, redes de apoyo, disponibilidad de mano de obra y recursos tecnológicos, entre otros (ver tabla 2).

En cuanto a los factores internos, estos se relacionan con el proceso mental del emprendedor, es decir, variables propias del individuo que condicionan el comportamiento, el proceso mental, los conocimientos, las habilidades, las herramientas y las destrezas para emprender Cardona et al. (2008), (ver tabla 2). Según Bolaños (2006), la concepción que el emprendedor tiene éxito se encuentra en el proceso mental sobre el involucramiento cautivo del mismo, pero que pueden ser adquiridos en el entorno y hacen parte de los factores internos.

**Tabla 2. Factores y dimensiones del ecosistema de emprendimiento según Gartner (1989) y Bolaños (2006)**

<b>Factores (Bolaños, 2006)</b>		<b>Dimensiones (Gartner, 1989)</b>	
<b>Internos</b>		<b>Individuo</b>	
Variables propias del individuo que condicionan el comportamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso mental.</li> <li>• Los conocimientos.</li> <li>• Las habilidades.</li> <li>• Las destrezas para emprender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de logro</li> <li>• Control de resultados</li> <li>• Capacidad para asumir riesgos</li> <li>• Experiencia del mercado</li> <li>• Satisfacción del trabajo</li> <li>• Padres empresarios</li> <li>• Edad y educación.</li> </ul>		
<b>Externos</b>	<b>Entorno</b>	<b>Proceso</b>	<b>Organización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad.</li> <li>• Políticas públicas.</li> <li>• Tratados comerciales.</li> <li>• Impuestos e incentivos fiscales.</li> <li>• Acceso a financiamiento</li> <li>• Disponibilidad de mano de obra.</li> <li>• Acceso a recursos tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital requerido.</li> <li>• Acceso a créditos.</li> <li>• Acceso a proveedores.</li> <li>• Acceso a clientes.</li> <li>• Logística y transporte.</li> <li>• Condiciones demográficas.</li> <li>• Condiciones sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de mercado.</li> <li>• Condiciones del mercado.</li> <li>• Oferta y demanda de productos y servicios.</li> <li>• Consolidación de redes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de innovación.</li> <li>• Diferenciación de productos y servicios.</li> <li>• Competitividad.</li> </ul>

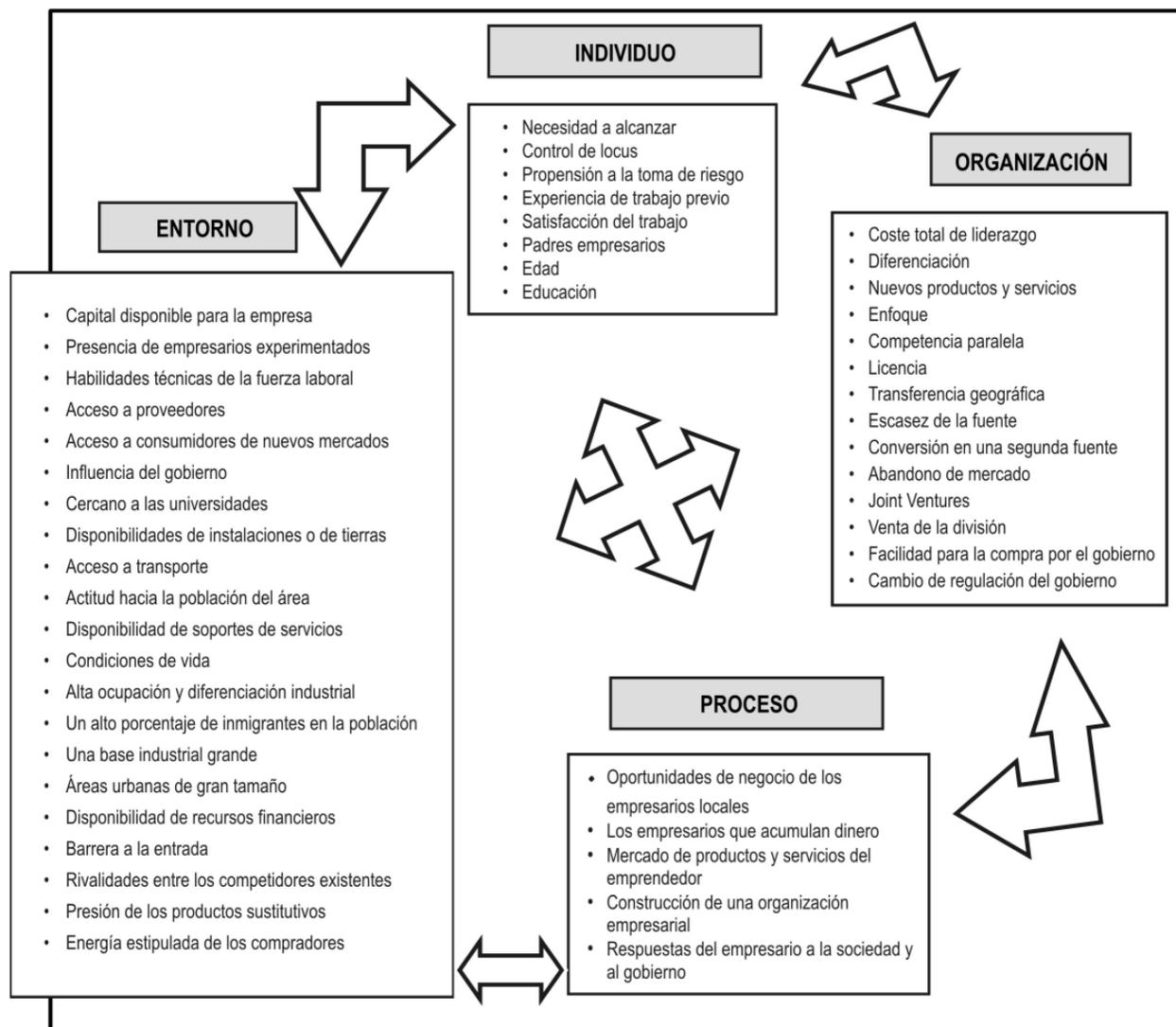
Fuente: Bolaños, 2006; Gartner, 1989.

De acuerdo a Cardona et al. (2008), los factores y dimensiones propuestos por Bolaños (2006) y Gartner (1989) permiten analizar el ecosistema de emprendimiento de una región y cómo se favorece el desarrollo de nuevas empresas, pero adicionalmente, recomiendan que para determina la capacidad de emprendimiento de un territorio se debe tener en cuenta “la actitud hacia las transformaciones, con las formas de pensar y con las acciones de las personas encaminadas al desarrollo y crecimiento”(p.17).

Para esto, una región debe enfocar su cultura de emprendimiento mediante:

1) conocer, analizar y rescatar las especificidades del territorio que potencien las capacidades emprendedoras de los individuos. Y 2) crear un escenario propicio para desarrollar las ideas emprendedoras de los individuos. Este segundo punto lo desarrollan los agentes de políticas encargados de diseñar y ejecutar programas orientados hacia el desarrollo local. (p.17)

En la siguiente figura 2, Cardona et al. (2008) proponen una dinámica similar con las diferentes variables que integran un ecosistema de emprendimiento y que intervienen los factores del individuo, la organización, el proceso y el entorno, conforme a los planteamientos de Gartner (1989), Bolaños (2006), McClelland (1989) y Shumpeter (1978).



**Figura 2. Dimensiones de un ecosistema de emprendimiento**

Fuente: Cardona et al., 2008.

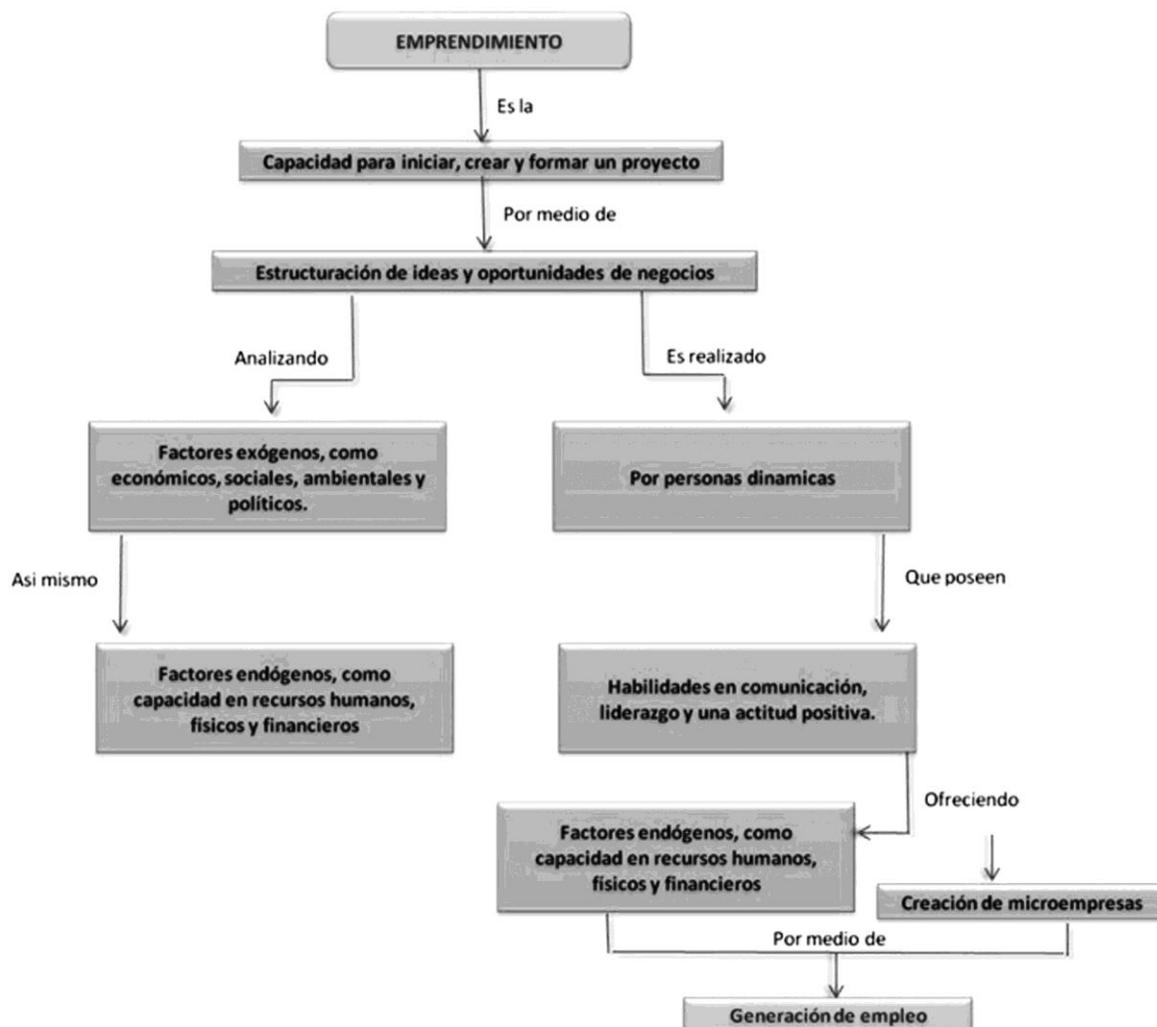
**2.2.3 McClelland (1989) sobre la estimulación del emprendimiento desde la motivación y la necesidad de logro.** McClelland analiza el emprendimiento desde la motivación y la necesidad de logro, que son factores esenciales para que alguien pueda crear nuevas ideas, como lo que sucede con un ascenso en una empresa, ser emprendedor supone un logro personal, basado en la necesidad de independencia que ofrece una nueva empresa. Por esto, desde mediados del siglo

XX, la psicología ha puesto especial interés por el emprendedor para analizar los factores que impulsan a una persona hacia “la necesidad de logro, el locus de control interno, la aceptación de la incertidumbre y la tolerancia hacia la ambigüedad” (Portilla, 2010, p.77). Una persona emprendedora debe buscar además del beneficio económico, perfilarse con liderazgo, con capacidad de persuasión e iniciativa, quien logre aprovechar las oportunidades con atributos de creatividad, imaginación e innovación.

Por lo tanto, McClelland (1989), basa su análisis sobre la motivación y la necesidad del logro por medio de la necesidad que tiene el emprendedor de sobresalir y mantener la independencia, razón por la cual, esta motivación es el impulso requerido para obtener los resultados y alcanzar los objetivos (Ver Figura 2). En este sentido McClelland (1989), asegura que:

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. (p.95)

En cuanto a la necesidad de logro, McClelland (1989) asegura que el perfil emprendedor debe tener la capacidad de vencer el miedo al fracaso de manera que le permita lanzarse a una aventura generadora de ideas innovadoras, en que se asume un riesgo y consecuencias por sus acciones. El beneficio que resulta de esta acción y la materialización de su idea es la motivación, que, sumada a la necesidad de logro, da lugar al suficiente impulso para seguir asumiendo riesgos e iniciar más proyectos (Ver Figura 2).



**Figura 3. La motivación en el emprendimiento**

Fuente: Velasco, 2008.

De esta manera, McClelland (1989), explica la conducta motivacional y relaciona que las expectativas del emprendedor resultan ser un factor desencadenante para motivar a otras personas para materializar una idea de empresa y que están relacionados a incentivos y emociones naturales que se pueden identificar dentro de las características del emprendedor (ver tabla 3).

**Tabla 3. Características que definen la motivación y necesidad de logro dentro del comportamiento de un emprendedor**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
1. Necesidad de logro	Es persistente y enfrenta desafíos actuando repentinamente y adaptando estrategias para superar limitaciones y alcanzar metas.
2. Búsqueda de oportunidades	Aprovecha las oportunidades poco usuales, actúa anticipadamente, mide el riesgo y define las alternativas más viables para reducir la incertidumbre.
3. Enfoque hacia la calidad	Se enfoca en actuar con prontitud y conforme a procedimientos o pasos que le aseguren los resultados esperados o logro de objetivos o expectativas.
4. Cumplimiento de compromisos	Asume compromisos de forma personal y se esmera en terminar lo acordado en el tiempo establecido conforme lo esperado con el cliente y con el equipo de trabajo, inclusive por encima de las ganancias de corto plazo.
5. Uso de planificación	Utiliza herramientas de planificación para desglosar las diferentes actividades, asignando responsables y revisando las metas parciales para garantizar el resultado final.
6. Búsqueda de información	Reduce la incertidumbre obteniendo información de fuentes confiables o consultando expertos.
7. Definición de metas claras	Establece metas que le incentiven y propongan retos personales, tanto a corto como a largo plazo, que sean medibles y alcanzables.
8. Necesidad de poder	Utiliza estrategias para persuadir e influenciar a otros para alcanzar las metas propias. Desarrolla y mantiene una red de contactos y redes de apoyo.
9. Autoconfianza e independencia	Tiene seguridad en si mismo y en sus decisiones como causa de éxito. Se enfoca en la autonomía y en mantener una posición lejos del control de otros.

Fuente: McClelland, 1989.

### 2.3 Marco Conceptual

**Emprendimiento.** El término “emprendedor” proviene del francés entrepreneur (pionero) y fue utilizada inicialmente para referirse a aventureros como Cristóbal Colón “que se venían al Nuevo Mundo sin saber con certeza que esperar. Hoy en día, es esta misma actitud hacia la incertidumbre lo que caracteriza al emprendedor” (Castillo, 1999, p.4). Este término se comenzó a utilizar para identificar a la persona que iniciaba una empresa y fue poco a poco relacionado a empresarios innovadores. Schumpeter fue un profesor de Harvard, quien lo utilizó por primera

vez para definir aquellos individuos que generaban inestabilidades en los mercados con sus actividades innovadoras. Como ya se mencionó anteriormente, la escuela austríaca manifestó una diferencia con el término, ya que muchos emprendedores lograban fortalecer la red comercial únicamente enfrentando las turbulencias y obteniendo ganancias adicionales. “Hoy en día se aceptan ambas como actitudes emprendedoras, pero los patrones de enseñanza para uno u otro son en cierto modo diferentes” (p.4), siendo más preciso lo propuesto por Shumpeter (1978), por proponer características naturales del emprendedor en coherencia con McClelland (1989), como condiciones internas de la persona.

Por tal motivo, las investigaciones de percepciones empresariales, describen el espíritu emprendedor con términos de innovación, flexibilidad, dinámico, como una persona capaz de asumir riesgos, con gran creatividad y orientado al logro. Normalmente, el término se asocia a las personas que tienen la capacidad de iniciar y hacer crecer empresas nuevas, para lo cual se cuenta con ejemplos claros como Apple Computer, Domino's Pizza y Microsoft, que han tenido un gran impacto económico y social en el mundo (Castillo, 1999).

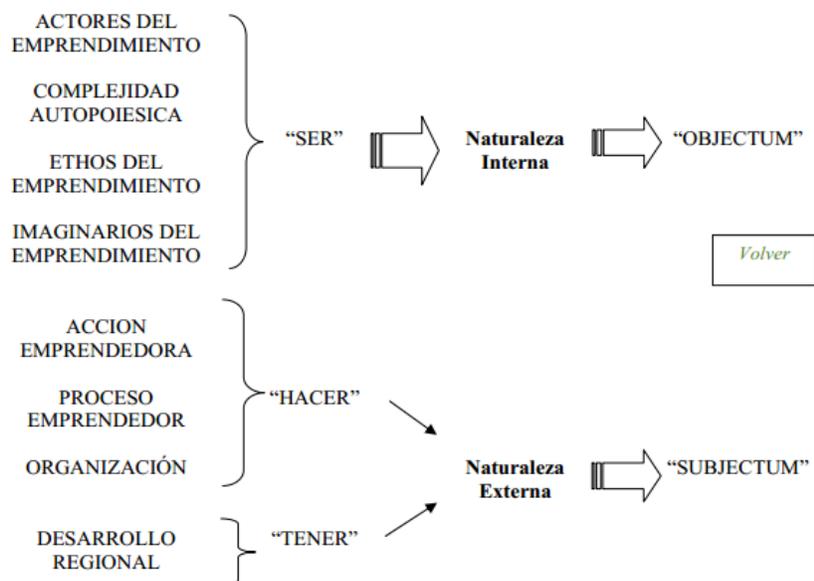
**Conceptualización del emprendimiento.** Según Porras (2006), determina que el emprendimiento, tiene siete elementos conceptuales que conforman el sistema del emprendimiento como son:

- La acción emprendedora (AE): Es la acción no pasiva que realiza el o los protagonistas (s) del emprendimiento de manera inicial, intermitente, periódica y/o permanente, la cual es a su vez realizada por otros, generando las correspondientes interacciones y relaciones:
- Los actores del emprendimiento (AcE): Los seres vivos que realizan y participan en dicha acción no pasiva desempeñando diferentes roles, funciones y responsabilidades en las

interacciones y relaciones.

- El proceso emprendedor (PE): Son las relaciones e interacciones que hacen parte de la acción no pasiva, con factores (causales ó gatilladores).
- La organización (O): La instancia referencial en términos espacio-temporales a través de la cual se realiza la acción emprendedora por parte de los actores del emprendimiento.
- La naturaleza y esencia de la instancia referencial a través de la cual se realiza la acción emprendedora, es decir, el contexto en el que se desenvuelve: la complejidad autopoiésica (CA).
- Los imaginarios del emprendimiento (IE): Las representaciones individuales y colectivas que predominan entre los actores y las organizaciones en sus relaciones e interacciones.
- El ethos del emprendimiento (EE): Las prácticas relacionales que se basan en la forma de entender y estar en el mundo desde el emprendimiento.
- El desarrollo regional (DR): La justificación societal del reconocimiento, realización y desenvolvimiento del emprendimiento.

Lo anterior se afirma en la conceptualización resumida, relacionada con el ser, hacer y tener, como se evidencia en la figura 4.



**Figura 4. Conceptuales básicos constitutivos del emprendimiento**

Fuente: Porras, 2006.

**Competitividad.** Es un elemento fundamental de análisis cuando se requiere abordar problemáticas relacionadas con la conformación de factores necesarios para el desarrollo económico y en especial para el crecimiento de sectores productivos (Suñol, 2006). Aunque la intención principal de la teoría de la competitividad de Porter (1990) no fue específicamente analizar las condiciones internas del subdesarrollo, si permitió exponer la relación de factores específicos que pueden ser superados por medio de estrategias estructuradas.

Para Porter (1990), la competitividad se refiere a la capacidad que tiene un país o región para incrementar y mantener la participación en los mercados, dando como resultado un elevado nivel de vida de la población, aunque a su vez relaciona que el único camino para alcanzar este escenario es por medio de la productividad. Por lo tanto, el concepto de competitividad ha sido generalizado y aceptado para analizar los ambientes de productividad débiles y los sectores económicos que tienen bajo desarrollo, lo cual debe ser asumido de forma integral, tanto por los

gobiernos involucrados como por los diferentes sectores que interactúan en el mismo mercado.

De lo anterior, resalta el factor humano que se involucra en el desempeño económico general, donde coloca a las personas y su calidad de vida como factor determinante de la competitividad por medio de su capacidad para transformar los recursos. Al respecto, define que:

La productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios, y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para sus propietarios. (Porter, 1990, p.45)

El otro elemento importante es el entorno de la empresa que también determina la competitividad y que se compone por: “la infraestructura, los mercados financieros, la sofisticación de los consumidores, la estructura productiva nacional, la tasa y estructura de las inversiones, la infraestructura científica y tecnológica y otros elementos no menos importantes, como la educación, las instituciones y la cultura” (Suñol, 2006, p.181).

Sin embargo, Porter (1990), es claro al indicar que el entorno de por sí no es el elemento que se debe volver competitivo, sino las empresas que se desenvuelven en tal contexto, demostrando que al igual que el análisis de los ecosistemas de emprendimiento, depende en gran medida de la manera como los individuos (emprendedores), empresas y demás agentes públicos y privados interactúan entre sí para impulsar la productividad y el crecimiento económico.

**Emprendedor.** Para Schumpeter el emprendedor es el creador de nuevas ideas y de nuevas empresas, es un innovador que tiene la capacidad de cambiar la manera tradicional de hacer las cosas. Es una persona que tiene capacidad de liderazgo y persuasión para encontrar la manera de

hacer las cosas. El emprendedor tiene la habilidad de ver y aprovechar las oportunidades de los mercados rápidamente antes que los demás, pero no son administradores ni inversionistas, sino un tipo especial de personas (Schumpeter, 1934, citado por Carrasco & Castaño, 2008).

El emprendedor debe romper las inercias del mercado con sus innovaciones y vencer las condiciones hostiles del entorno con comportamientos novedosos, aunque toda desviación del comportamiento de una persona dentro de una comunidad siempre será señalada y desaprobada por los demás. El emprendedor debe tener capacidad de enfrentar la frustración y la incertidumbre para estar en oposición, por lo que debe ser creativo, dinámico e inconformista dentro del sistema capitalista (Carrasco & Castaño, 2008).

Este tipo de emprendedores tiene la posibilidad de generar grandes ganancias y es lo que atrae a un tipo particular de individuos, pero las acciones de éstos se explican por Schumpeter como “espíritu emprendedor” (Unternehmergeist), es decir, la convicción de cambiar las condiciones existentes, superar limitaciones y crear cosas nuevas. Estos individuos son quienes se atreven a enfrentar lo desconocido, como héroes del capitalismo que se convierten en emprendedores (entrepreneurs) Schumpeterianos (Portilla, 2010).

## **2.4 Marco Espacial**

El proyecto se realizará en el departamento de Arauca, el cual tiene una extensión territorial de 23.818 km y está ubicado en la esquina nororiental de Colombia, cuya región es denominada como la Orinoquia y cuenta con siete (7) municipios, siendo Arauca, ciudad capital, donde se ubicará el proyecto, así como Arauquita, Fortul, Cravo Norte, Puerto Rondón, Tame y Saravena (Cámara de Comercio de Arauca, 2016a).

Por su parte, la ciudad de Arauca se encuentra ubicado sobre el margen sur del río Arauca, por lo que limita con el vecino país de Venezuela por el lado norte y con el resto del territorio colombiano con los departamentos de Boyacá, Casanare y Vichada. Esta ciudad ha experimentado un proceso de crecimiento urbanístico y población considerable durante los últimos años, como consecuencia de una alta migración promovida por la actividad petrolera, como también por las condiciones de violencia política, desplazamiento y desmovilización de las zonas rurales (Alcaldía de Arauca, 2018).

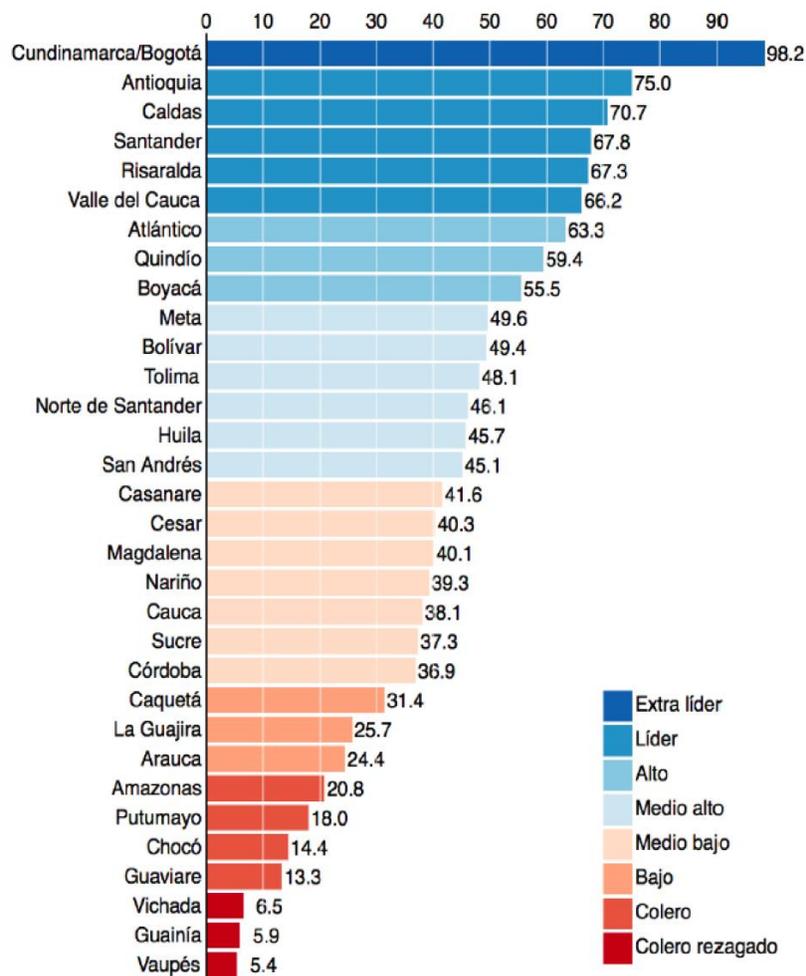


**Figura 5. Ubicación del departamento de Arauca**

Fuente: Alcaldía de Arauca, 2017.

Por lo anterior, el departamento de Arauca tiene una población de 267.992 habitantes, pero la capital del departamento reúne 90.900 (DANE, 2017). Como consecuencia del incremento poblacional en la región persisten condiciones importantes de pobreza y marginalidad, lo cual se refleja en el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas-NBI del 35,9%, estando por encima del promedio nacional que es de 27,7% (Cámara de Comercio de Arauca, 2016a).

En cuanto a las condiciones de competitividad, el departamento de Arauca ha sido monitoreado desde el año 2009 por la Comisión Económica para América Latina – CEPAL, cuyas estadísticas demuestran unas tendencias estables para el año 2015 (periodo en que se produjo el último informe), pero que ubican a la región en los últimos lugares del país, estando rezagada frente a regiones cercanas como Boyacá, Meta y Cundinamarca (Ver figura 5).



**Figura 6. Índice de competitividad departamental en Colombia**

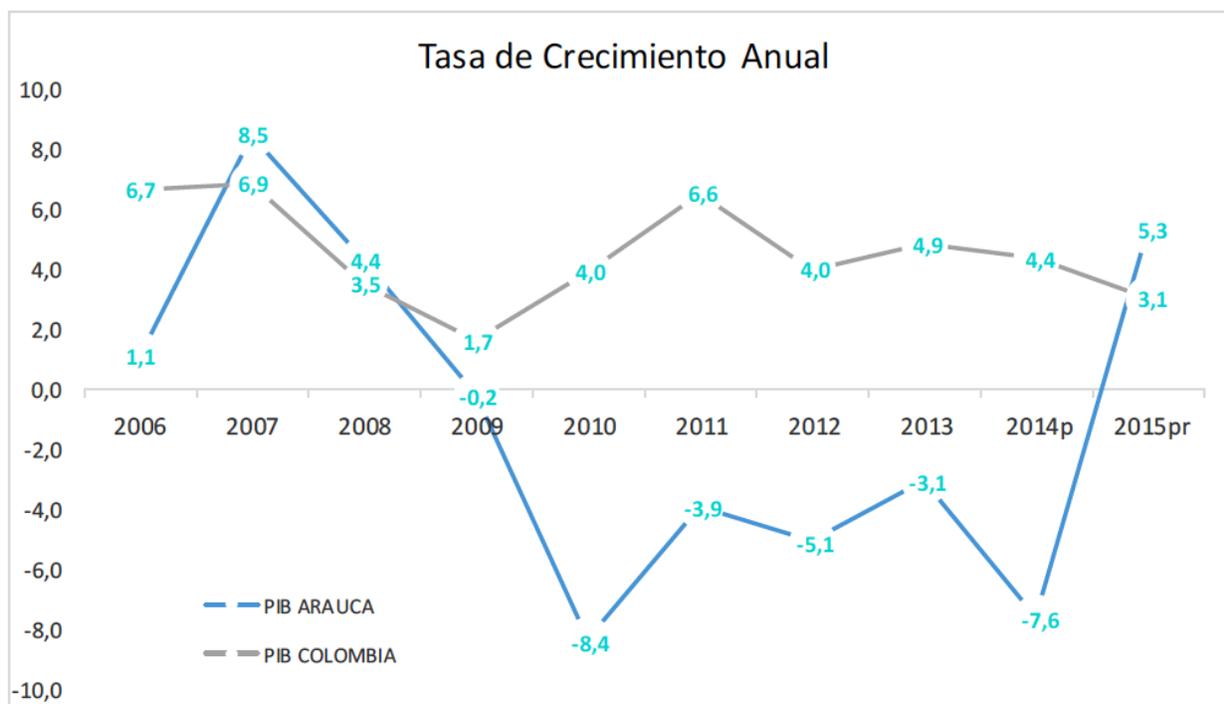
Fuente: CEPAL, 2015.

Según la información de la CEPAL, además del poco diversificado desempeño económico y la poca disponibilidad de infraestructura, se definieron limitaciones en el factor de capital humano por la limitada disponibilidad agregada de conocimiento, competencias, habilidades, entrenamiento y atributos sociales de la comunidad que se tienen en cuenta para impulsar la producción y poder generar valor económico (Ver figura 6). “En este factor el departamento ocupa el puesto 26 lo cual es atribuido al negativo desempeño en la salud, aunque registra

mejoras en aspectos como la mortalidad infantil” (Cámara de Comercio de Arauca, 2016a, p.9).

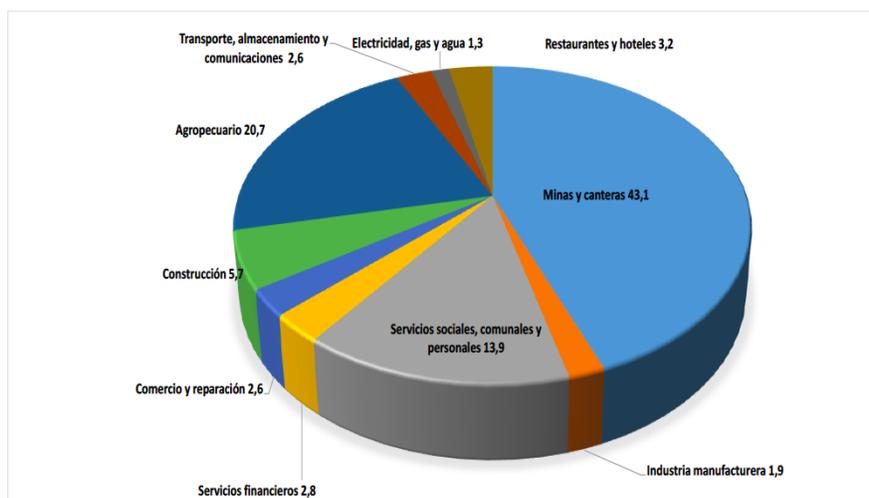
En lo relacionado con el factor ciencia, tecnología e innovación que mide el nivel de habilidades, cumplimiento de logros y disponibilidad de recursos en sistemas de innovación en medios académicos y productivos, la región ocupó el puesto 19, teniendo en cuenta las mejoras alcanzadas en innovación y preparación del capital humano en ciencia y tecnología, aunque la producción científica continúa siendo baja (Cámara de Comercio de Arauca, 2016a).

De otra parte, el producto interno bruto del departamento de Arauca mostró tasas negativas desde el año 2009 hasta el año 2014 cuando se ubicó en -7.6%, aunque para el año 2015 se logró recuperar significativamente el desempeño económico, por encima del PIB nacional (Cámara de Comercio de Arauca, 2016a) (Ver figura 7). Tanto en el departamento como en la ciudad de Arauca se destacan las actividades de comercio binacional, la dependencia de la explotación petrolera y otras actividades relacionadas con la ganadería que tienen larga tradición. En lo relacionado con la explotación de hidrocarburos, muchas familias dependen económicamente de los diferentes campos petroleros que se encuentran en municipios aledaños, siendo Caño Limón quizás como el más relevante y que data del año 1985.



**Figura 7. Comportamiento del PIB de Arauca frente al nacional**

Fuente: DANE, 2016.



**Figura 8. Estructura económica del departamento**

Fuente: Cámara de Comercio de Arauca, 2016.

Sin embargo, durante los últimos años la estructura del PIB departamental ha experimentado algunos cambios por la reducción de la renta petrolera, por lo que se ha destacado el crecimiento del sector agropecuario debido al buen desempeño de la ganadería y la siembra de cultivos que han impulsado algunas inversiones para la región (Ver figura 8). A pesar de esto y tal como se mencionó en el planteamiento del problema, las cifras del desempleo de la región muestran que persisten los problemas de productividad, principalmente al observar que el año 2016 la desocupación llegó al 15,8% y para el año 2017 aumentó al 23,4%, muy por encima de las 8 principales ciudades capitales (12% en 2016 y 13% en 2017) y otras capitales de la región como Puerto Carreño (18% en 2016 y 19% en 2017) y Yopal (10,8% en 2016 y 10,4% en 2017) (DANE, 2018).

## **2.5 Marco Temporal**

El análisis de los ecosistemas de emprendimiento involucrará la descripción del comportamiento del ecosistema en el departamento de Arauca durante el periodo de 2018 al 2020, con la finalidad de obtener información reciente, actualizada y que se encuentre consolidada por las diferentes instituciones público-privadas que conforman el entorno del departamento.

## **2.6 Hipótesis**

**2.6.1 Hipótesis general.** La conformación de condiciones adecuadas para un ecosistema de emprendimiento promueve la creación de nuevas empresas en el departamento de Arauca.

**2.6.2 Variables.** Variable independiente: Corresponderá al ecosistema de emprendimiento, la cual será medida a través de los componentes del entorno (INNpuls Colombia, 2016) y de las

condiciones individuales, proceso, organización y externas que estructuran un ecosistema (McClelland, 1989; Bolaños, 2006; Gartner, 1989). En las primeras que son internas, se cuenta con variables que son propias del individuo y que condicionan el comportamiento, tales como los conocimientos, las habilidades y la destreza para emprender (Bolaños, 2006). A nivel externo, la variable se conforma por la normatividad vigente y las políticas públicas en materia de emprendimiento, al igual que tratados comerciales, impuestos e incentivos fiscales, financiamiento para nuevas empresas y condiciones de mano de obra y tecnología disponible (Bolaños, 2006; Gartner, 1989).

Variable dependiente: Se tendrá en cuenta la conformación de nuevas empresas, que se analizará por medio del número que se han conformado entre los años 2017 y 2019, teniendo en cuenta el sector al que pertenecen y la incorporación de elementos innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

## **2.7 Marco Legal**

Según información o análisis planteado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2011, sp), la normatividad en Colombia, está concebida en las leyes, decretos y Conpes, como se establece en los siguientes puntos:

Dentro del sistema de las leyes, se encuentran:

- Ley 344 de 1996. Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones
- Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresa “Mipymes”.

- Ley 789 de 2002. Artículo 40. Créase el Fondo Emprender.
- Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.
- Decreto 1192 de 2009. Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el documento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 525 de 2009. Por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000 y demás normas concordantes.
- Decreto 2175 de 2007. Por el cual se regula la administración y gestión de las carteras colectivas.
- Decreto 4463 de 2006. Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006.

El gobierno nacional, en los instrumentos de Planificación relacionados al emprendimiento en Colombia se encuentra los siguientes:

- CONPES 3297 de 2004. Agenda Interna para la Productividad y Competitividad: metodología.
- CONPES 3424 de 2006. Banca de las Oportunidades. Una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social.
- CONPES 3439 de 2006. Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad.
- CONPES 3484 de 2007. Política Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: un esfuerzo público y privado.
- CONPES 3527 de 2008. Política Nacional de Competitividad y Productividad.

- CONPES 3533 julio de 2008. Bases para la adecuación del Sistema de Propiedad Intelectual a la Competitividad y Productividad Nacional”.

En otras normar de nivel empresarial y general se encuentran las siguientes:

- Código de Comercio y Laboral: Donde rezan temas relacionados en Reglas, Normatividad, Procedimientos, Pautas, Tipos de sociedades, Participaciones, Obligaciones, Contratación laboral y las Liquidaciones a empleados.
- Constitución Política de Colombia o Carta Magna: a) En el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, en su Artículo 333, establece la libertad económica y toma la empresa como la base para el desarrollo. b) Dentro del Artículo 58 hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria.
- Planes Nacional de Desarrollo 1994 al 2014: En estos se encuentran establecidas las estrategias para el impulsar el desarrollo a nivel nacional, por medio del sistema de Ciencia y Tecnología, Innovación, Desarrollo Agropecuario, Sistemas de Financiación, Asesorías Especializadas, Exportaciones, entre otros puntos.

### **3. Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de Estudio**

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó un enfoque de investigación cuantitativo porque facilitaba la obtención de información a partir del procesamiento de datos numéricos que describe el comportamiento de las variables de estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). El enfoque cuantitativo permitió hacer un análisis de los datos que se obtuvo por medio de la aplicación de una encuesta dirigida a los diferentes actores del ecosistema del emprendimiento del departamento de Arauca.

De acuerdo a lo anterior, se aplicó un tipo de investigación descriptiva correlacional; en este sentido, Hernández et al. (2014) indican que el tipo de investigación determina cómo se manifiesta una situación o fenómeno específico, como pueden ser los diferentes factores que intervienen en un ambiente de emprendimiento. De forma similar Arias (1999), define que el tipo de estudio facilita la caracterización de un hecho o fenómeno para establecer su estructura o comportamiento, por lo que permite analizar el problema de forma independiente en variables para comprobar una hipótesis de investigación. De esta manera, se analizaron las diferentes variables que corresponden al ecosistema de emprendimiento del departamento de Arauca, así como a la conformación de nuevas empresas que se ha evidenciado entre los años de 2017 al 2019.

#### **3.2 Método de Investigación**

La investigación estuvo fundamentada en el trabajo de campo, la cual le permitió a la investigadora entrar al lugar objeto de estudio para realizar la medición de las variables como un

propósito de comprensión del ecosistema de emprendimiento. De acuerdo con Hernández et al. (2014) en el trabajo de campo la investigadora puede involucrarse en la captura de datos y medición de las variables. El trabajo de campo permitió indagar en diferentes empresas que se han conformado entre el año 2017 y 2019 sobre los factores que deben considerar en un ecosistema de emprendimiento (Bolaños, 2006; McClelland, 1989, Gartner, 1989) y que conforman el que se presenta en el departamento de Arauca.

### 3.3 Población y Muestra

La población correspondió a las nuevas empresas que han sido creadas desde el año 2017 al año 2019 en el departamento de Arauca, de acuerdo a la información suministrada por la Cámara de Comercio de Arauca, la Cámara de Comercio del Piedemonte Araucano y el Fondo Emprender SENA. Según estas bases de datos, durante el período de tiempo señalado se han conformado 104 empresas en diferentes sectores como comercio al por mayor y por menor, servicios industriales, producción agroindustrial, construcción, servicios personales y transporte (ver tabla 4).

**Tabla 4. Población y muestra de la investigación**

<b>Municipio</b>	<b>Número de empresas de la población</b>	<b>Número de empresas de la muestra</b>	<b>Porcentaje</b>
Arauca	76	60	73,17%
Araucuita	0	0	0,00%
Tame	1	1	1,22%
Saravena	5	4	4,88%
Fortul	1	1	1,22%
Cravo Norte	1	1	1,22%
Puerto Rondon	1	1	1,22%
Otro	18	14	17,07%
Total	104	82	100,00%

Fuente: Cámara de Comercio de Arauca, la Cámara de Comercio del Piedemonte Araucano y el Fondo Emprender SENA, 2021.

A partir de esta información, se aplicó un cálculo de muestreo probabilístico con el 95% de confianza y con selección aleatoria simple, tal como se presenta a continuación.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N (población): 104

Z (desviación estándar): 1,96

e (error estándar): 0,05

p: (probabilidad de ser seleccionado): 0,5

q (probabilidad de no ser seleccionado): 0,5

N-1: 103

Resultado:

n:  $\frac{99,8816}{1,2179} = 82,01$  y se aproxima a 82

1,2179

Por lo tanto, la muestra correspondió a 82 empresas creadas entre el año 2017 y 2019.

### **3.4 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información**

El desarrollo de la investigación requirió de diferentes fuentes de información para dar cumplimiento a los objetivos.

Fuentes primarias: Estuvieron conformadas con la información que la investigadora obtuvo directamente, por medio de la aplicación de una encuesta para medir los factores individuales, proceso, organización y los externos y del entorno que conforman el ecosistema de emprendimiento del departamento de Arauca.

Fuentes secundarias: Estuvieron conformados por todos los documentos que ofrecían información sobre el comportamiento de los ecosistemas de emprendimiento en Colombia, el departamento y en la ciudad de Arauca, así como la formulación de políticas públicas, planes de desarrollo y programas de apoyo que se aplican o se pueden aplicar en la región araucana para impulsar la cultura de emprendimiento.

Estas fuentes de información fueron la Visión Arauca 2032, los planes de desarrollo 2020-2023, la Comisión Regional de Competitividad (CRC) y la Red Regional de Emprendimiento (RRE). La RRE integra a su vez entidades como la Gobernación de Arauca, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, la Alcaldía Municipal, la Cámara de Comercio de Arauca, la Cámara de Comercio del Piamonte Araucano y universidades de la región.

### **3.5 Validación del Instrumento**

Para hacer la recopilación de datos relacionada en las fuentes primarias, se elaboró un cuestionario de 39 ítems basado en los componentes de un ecosistema de emprendimiento, como son los individuales, proceso, organización y del entorno (McClelland, 1989; Bolaños, 2006) integrados con otros factores similares que se clasifican en internos y externos (Gartner, 1989) para analizar la dinámica donde puede fomentarse o limitarse la creación de nuevas empresas (ver tabla 2 y 3). La encuesta se dividió en 2 secciones, siendo la primera para preguntar sobre los factores individuales básicos como género, edad, lugar de nacimiento, nivel educativo,

antecedente de padres empresarios y actividad del emprendedor, entre otros.

La segunda sección se conformó por los diferentes factores del ecosistema de emprendimiento, agrupados en internos (individuales, proceso, organización) (McClelland, 1989; Bolaños, 2006) y externos (externos y del entorno) (Bolaños, 2006; Gartner, 1989) (ver anexo 1). Luego de elaborada la primera versión del instrumento se sometió al juicio de dos expertos, por medio de una carta formal de solicitud y un formato de evaluación bajo los criterios de claridad en la redacción, coherencia interna, inducción a la respuesta, lenguaje adecuado, y pertinencia. Los jueces realizaron la revisión y presentaron observaciones en algunos ítems, los cuales fueron atendidos obtener mayor claridad y confiabilidad en los datos que se iban a obtener (ver anexo 2). Por último, se procedió a adaptar el cuestionario a la aplicación Google Forms y enviar vía correo, para facilitar el acceso a la muestra en medio de las medidas de aislamiento social que se debían mantener durante la emergencia del Covid-19.

### **3.6 Tratamiento de la Información**

La información se procesó de acuerdo a su naturaleza y relevancia para el cumplimiento de los objetivos. En el caso de los datos obtenidos por medio de la aplicación de las encuestas, se procesó por medio de la aplicación Google Forms para elaborar un formulario virtual, lo que permitió enviar un enlace de diligenciamiento, con el fin de facilitar el acceso a los emprendedores y mantener las medidas de distanciamiento social por la emergencia del Covid – 19. Una vez aplicada la encuesta se descargó de la aplicación Google Forms el reporte de los resultados en una hoja de MS Excel, donde fueron agrupados y sistematizados en forma de tablas y gráficos circulares y de barras para facilitar el análisis. El análisis fue descriptivo y se realizó de acuerdo a las categorías de la variable que corresponde a los componentes del ecosistema de

emprendimiento del departamento de Arauca.

La información proveniente de fuentes de información secundaria fue organizada de forma sistemática por medio de un análisis de contenido en contraste con la conformación de las variables. Esta información se utilizó para contrastar los factores internos y externos que conforman un ecosistema de emprendimiento y para determinar la dinámica en que se han conformado las nuevas empresas en el departamento de Arauca en el periodo determinado.

## **4. Resultados**

Los resultados de esta investigación permitieron realizar el análisis de los ecosistemas de emprendimiento como estrategia de creación de nuevas empresas en el departamento de Arauca. Acorde a esto, se efectuó la descripción de estos ecosistemas a nivel nacional para tener un referente general de la situación; para luego identificar en el departamento de Arauca los actores que hacen parte del ecosistema, respecto a las políticas públicas y programas para la creación de nuevas empresas. Para tener un mayor acercamiento a la problemática, se determinaron desde los propios emprendedores, los factores que condicionan el proceso en la región y se definieron las estrategias más apropiadas que pueden favorecer dicho ecosistema para el desarrollo araucano.

### **4.1 Descripción del Comportamiento de los Ecosistemas de Emprendimiento en Colombia**

En el desarrollo del primer objetivo se describió el ecosistema de emprendimiento a nivel nacional, haciendo una lectura conjunta de los principales avances y las condiciones más relevantes en Colombia, para luego identificar las políticas, programas y planes que se han establecido en otras regiones, tales como en la capital del país, en la región central, oriental, norte y sur del territorio. Igualmente, se destacaron las regiones donde se cuenta con planes estratégicos de emprendimiento regional PEER, nodos de emprendimiento, Proyectos Educativos Institucionales PEI y Planes Regionales de Competitividad PRC, entre otros. Esta descripción se presenta de la siguiente manera:

**4.1.1 El ecosistema de emprendimiento a nivel nacional.** Durante los últimos años, en Colombia se ha venido presentando un ecosistema con altas tasas de emprendimiento, pero con menor eficacia en la consolidación y sostenibilidad, lo cual vincula la labor de fomento y supervisión que tiene el Estado a partir de la formulación de políticas públicas que deberían

permitir un entorno de mayor integración de diferentes actores, participación y corresponsabilidad con el sector privado (Tapias & Tovar, 2019). Por lo tanto, se efectuó una descripción de las políticas públicas de los últimos planes de desarrollo nacional que han condicionado la situación actual en materia de emprendimiento. Se relacionó el Plan Nacional de Desarrollo entre el periodo 2002-2010 (Hacia un Estado Comunitario - Álvaro Uribe Vélez), 2010-2014 (Prosperidad para Todos - Juan Manuel Santos, 2014 – 2018 (Todos por un Nuevo País - Juan Manuel Santos) y 2018-2022 (Pacto por Colombia – Pacto por la equidad – Iván Duque).

**Tabla 5. Plan nacional de desarrollo entre el periodo 2002-2010 (hacia un estado comunitario)**

<b>Iniciativa</b>	<b>Descripción</b>
Integración de los ministerios de Desarrollo Económico y Comercio Exterior (2002)	Se conformó el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para reunir los recursos y esfuerzos financieros, físicos y humanos para fomentar el desarrollo empresarial del país. La responsabilidad de formalidad, emprendimiento y crecimiento empresarial se concentra en el mencionado Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
Integración del emprendimiento en el Plan de Desarrollo 2002-2006 (Hacia un estado comunitario)	Se enfocó el emprendimiento como fuente de competitividad, incluyendo disposiciones para que el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se encargara de la formación para la creación de nuevas empresas, para la generación de empleos, para facilitar el financiamiento para las Pymes y para desarrollar instrumentos de investigación y desarrollo.
Mayor protagonismo del SENA en el liderazgo de los procesos de emprendimiento	Se realizó el fortalecimiento institucional del SENA para mejorar la oferta académica e investigativa, para que cada estudiante en etapa productiva pudiera presentar un proyecto de emprendimiento que pudiera participar de convocatorias y plan semilla.
Conformación del Fondo Emprender mediante la Ley 789 de 2002	Se conformó el Fondo Emprender para brindar asesoría y financiamiento con capital semilla a los emprendedores de cada región del país acorde a las apuestas productivas. La administración del fondo quedó a cargo del SENA, como mayor entidad de formación a nivel nacional. Se consolidó la oferta de recursos condonables sujeto a cumplimiento de metas de generación de empleo y formalización.
Conformación del Sistema Nacional de Mipymes y los Consejos Regionales de	Entregó mayores facilidades para que las unidades productivas y emprendedores pudieran acceder a recursos financieros y beneficios tributarios.

<b>Iniciativa</b>	<b>Descripción</b>
Pymes (Ley 905 de 2004).	Se incluyó la formación en emprendimiento para las entidades educativas.
Se creó la Ley de Emprendimiento (Ley 1014 de 2006)	Se conformó una base normativa para regular desde el Estado el emprendimiento, introduciendo principios e instrumentos para incentivar la creación de nuevas empresas, mediante el trabajo coordinado de diferentes entidades públicas y privadas.
Se creó la Ley de productividad y competitividad (Conpes 3527 de 2008)	En el Conpes 3527 los diferentes entes territoriales acogieron el horizonte del año 2032 como objetivo para conformar un país con mayor fortaleza económica. Todas las alcaldías y gobernaciones debían contar con un plan de desarrollo de la productividad y competitividad, acorde a las apuestas productivas y a los lineamientos internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
Consolidación del papel del SENA en el emprendimiento nacional (Plan nacional de desarrollo 2006 – 2010)	Se fortaleció el rol formador y asesor dentro del entorno institucional conformado por el Sistema Nacional de Emprendimiento. Se conformó el Sistema Nacional de Emprendimiento que iba desde la formación en emprendimiento, empresarismo, gestión gerencial, aspectos técnicos productivos y en la incubación de empresas.

La tabla anterior permitió identificar que durante estos dos planes de desarrollo se tuvieron avances importantes en el desarrollo de políticas públicas de emprendimiento que debieron partir de iniciativas nacionales para que pudieran avanzar eficazmente. Al inicio se lograron definir instrumentos importantes dentro de un ecosistema de emprendimiento y al finalizar se consolidó el papel del SENA como entidad integradora de esfuerzos y recursos para mejorar la formación, la asesoría, el acompañamiento y la financiación de emprendimientos viables que podían aportar al desarrollo económico de cada región.

**Tabla 6. Plan nacional de desarrollo entre el periodo 2010-2014 (prosperidad para todos) y 2014 – 2018 (todos por un nuevo país)**

Iniciativa	Descripción
Acciones de fomento a la formalización empresarial	<p>Se introdujeron acciones administrativas para simplificar los trámites que debían cumplirse para crear empresas en el país, además de disminuir los costos para la formalización de pymes. Se conformó el desarrollo de los proyectos de FOMIPYME para la modernización y el desarrollo tecnológico de las empresas a nivel nacional.</p> <p>El fomento empresarial incluyó la oferta de recursos financieros condonables como capital semilla para iniciar los emprendimientos y para luego acelerar la consolidación. La Ley 1429 de 2010 buscó incentivar la formalización de empresas, por medio de beneficios tributarios en impuesto a la renta, seguridad social y renovación del registro mercantil.</p>
Mayor acceso de las Pymes a servicios financieros	<p>A través de BANCOLDEX se diseñaron estrategias y productos financieros acordes a las necesidades de financiamiento de las pymes.</p>
Actualización de la Ley de Ciencia y Tecnología (Ley 29 de 1990 modificada por la Ley 1286 de 2009)	<p>Se revisaron y actualizaron los instrumentos que permitían fomentar la ciencia y la tecnología como base para la creación de empresas competitivas y que generaran valor agregado a la economía.</p> <p>Se comenzó a orientar los emprendimientos hacia el diseño y conformación de productos y servicios tecnológicos.</p>
Racionalización del gasto público (Ley 344 de 1996) artículo 16, modificado por el artículo 32 de la Ley 1607 de 2012.	<p>En busca de aprovechar mejor los recursos públicos se dispuso que el 20% del presupuesto del SENA tendría como destino los programas de competitividad y desarrollo productivo.</p> <p>Se lograron impulsar iniciativas y programas de competitividad y desarrollo económico con enfoque en los ecosistemas regionales de emprendimiento.</p>

En la tabla anterior se destacó el fortalecimiento del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia y Tecnología que dan soporte a los ecosistemas de emprendimiento regionales y que permite articular los esfuerzos públicos, privados y los relativos a la banca de pública, por lo que se lograron vincular más actores al entorno nacional. Algunas iniciativas, tales como los programas de financiamiento de BANCOLDEX que también fomentan el emprendimiento son transversales a las disposiciones de los planes de desarrollo, por lo que también dan apoyo al diseño de iniciativas normativas para fomentar la creación de empresas y la competitividad.

**Tabla 7. Plan nacional de desarrollo entre el periodo 2018-2022 (pacto por Colombia – pacto por la equidad – Iván Duque)**

Iniciativa	Descripción
Entorno para crecer	<p>Es una línea de acción enfocada en reducir la costosa carga regulatoria y la poca financiación que tienen los emprendimientos en el país, lo cual frena la formalización y el crecimiento económico.</p> <p>Los objetivos son:  Aumentar la consolidación de los emprendimientos de alto potencial.  Aumentar el acceso a recursos financieros para iniciativas en etapa temprana.  Reducir los costos de registro, contratación de personal y pago de impuestos a las nuevas empresas.</p>
Transformación empresarial	<p>Esta línea de acción propuso dinamizar la productividad empresarial que en los últimos 15 años ha estado estancada y que requiere fortalecerse para alcanzar el crecimiento inclusivo y sostenible.</p> <p>Los objetivos son:  Incrementar la cantidad de empresas que adoptan última tecnología.  Incentivar los procesos de innovación en las empresas.  Dinamizar el sector financiero para mejorar el acceso de las empresas a capital de inversión, innovación y adopción de tecnología.</p>
Un mundo de posibilidades	<p>Propuso aumentar el acceso de los emprendimientos a mercados externos, ya que Colombia tiene acuerdos comerciales que suman 1.500 millones de consumidores, pero el peso del comercio internacional en la economía es apenas del 36% del PIB, lo que es inferior al 47% del PIB en países similares.</p> <p>Los objetivos son:  Elevar el nivel de exportaciones no minero-energéticas de alto valor.  Atraer más inversión extranjera directa en sectores diferentes a la minería y energía.</p>
Estado simple	<p>Esta línea está enfocada en reducir aún más el exceso de trámites y documentación requerida para los emprendimientos y para promover la libre competencia.</p> <p>Los objetivos son:  Tomar medidas para reducir el exceso de regulación.  Mejorar la calidad de la nueva regulación.  Fortalecer la protección de la libre competencia de los mercados.</p>
Campo con progreso	<p>Esta línea se planteó para impulsar el emprendimiento y la inversión en el campo, con el fin de mejorar las expectativas económicas y de bienestar social en las zonas rurales.</p> <p>Los objetivos son:  Promover la legalización de la tenencia de la tierra.  Mejorar la planificación de la producción agropecuaria.</p>
Turismo	<p>Es una línea de acción que promueve el emprendimiento dentro de un segmento de mercado que ha tenido un buen crecimiento durante los últimos años y que puede asegurar la creación de nuevas empresas con valor agregado y diversificación.</p> <p>Los objetivos son:  Mejorar las condiciones institucionales que impulsen el sector turismo.  Consolidar la oferta turística y mejorar infraestructura.</p>

<b>Iniciativa</b>	<b>Descripción</b>
Ley de emprendimiento (Ley 2069 de 2020)	<p>Fomentar la innovación y el emprendimiento en el sector turismo. Capacitar al capital humano para aumentar la competitividad, la inclusión y la equidad.</p> <p>Propone un nuevo y moderno marco regulatorio de emprendimiento para el país que facilita la creación y el crecimiento de nuevas empresas, además de promover la generación de empleo. Propone un alcance más amplio que favorece los ecosistemas regionales, sociales, energías limpias, del sector agrario y en el deporte. Los principales avances fueron:</p> <p>Medidas para simplificar trámites, procesos y para reducir tarifas. Regulación para modelos de negocio innovadores. Contabilidad simplificada para microempresas. Alianzas para la promoción empresarial y para ampliar la inclusión financiera de micro-negocios. Conformación de la zona económica especial y social. Sistema de visado especial para nómadas digitales, emprendedores y trabajo remoto. Fortalecimiento de la capacidad de exportación de los emprendimientos. Modelo de micro-seguros para microempresas.</p>

La tabla anterior permitió analizar que el Plan Nacional de Desarrollo - Pacto por la Equidad es una propuesta con mayor madurez institucional y reconocimiento sobre el papel que tiene el emprendimiento en el desarrollo actual y futuro del país. Se definió directamente un eje de emprendimiento y se integró con la inclusión social, la productividad y la legalidad, como elementos indispensables de un ecosistema más favorable para la creación y consolidación de un nuevo tejido empresarial urbano y rural más sostenible. Esta es una propuesta que aún se está implementando y trata de confirmar un entorno favorable para “crear y consolidar empresas sólidas movilizand recursos para desarrollar nuevos productos y procesos. Este entorno reducirá la informalidad aumentando la inversión en tecnologías productivas y la demanda de trabajadores calificados” (Departamento Nacional de Planeación, 2018, p.1). Asimismo, estas acciones se definieron en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que permiten atender el llamado universal a tomar medidas para: reducir la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

En concordancia con los avances que se han logrado a nivel institucional, algunos analistas concuerdan en que Colombia está aprovechando la posición privilegiada que tiene a nivel competitivo, como lo es la ubicación, el clima, la facilidad de movilidad de los habitantes y por la ventaja comparativa que tiene el ecosistema, debido al trabajo que están llevando a cabo las instituciones para fomentar la mentalidad y la cultura innovadora en el país. “en Colombia ya se están realizando proyectos de “gran impacto innovador”, por lo que es clave, que persista la inversión en investigación y en el desarrollo de esta innovación, a través de la colaboración público-privada” (Innovation Center BBVA, 2015, p.7).

Las condiciones del ecosistema de los últimos años han permitido que Colombia este comenzando a adoptar las nuevas tecnologías y transferir estos avances al nicho empresarial para mejorar la productividad. Algunos emprendedores destacan el esfuerzo que viene haciendo el Estado colombiano, por medio de los programas de formación y co-creación que ejecutan entidades públicas e incubadoras como el SENA y Ruta N (Centro de innovación y negocios de Medellín) (Innovation Center BBVA, 2015). Sin embargo, también es necesario destacar que muchos emprendimientos se basan en el ecosistema digital y en el uso de redes que permiten visualizar proyectos de desarrollo e innovación, ya que más de 6 millones de colombianos se han venido involucrando en proyectos de emprendimiento (Innovation Center BBVA, 2015).

Sin embargo, para analizar mejor estos avances con datos más recientes se tomó en consideración dos índices internacionales que registra INNpalsa para hacer seguimiento al ecosistema de emprendimiento nacional, los cuales son: el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd) y el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que lleva estudiando estos ecosistemas durante los últimos 20 años en 114 economías en el mundo, siendo el estudio más extenso que se maneja en el tema de emprendimiento.

El índice ICSEd determina las condiciones sistémicas de un ecosistema de emprendimiento, a través de la medición de fortalezas y oportunidades de mejora, basada en información común de diferentes países del mundo para hacer comparaciones internacionales y regionales. En el caso del último estudio que contó con 60 países, Estados Unidos obtuvo el primer lugar por tener las mejores condiciones para desarrollar emprendimientos dinámicos, seguido de Países Bajos y Singapur. En el grupo de los países Latinoamericanos se ubicó primero Chile con el número 33 a nivel general, seguido de Argentina (puesto 35), México (puesto 40), Costa Rica (puesto 41) y Colombia (puesto 43). Los de menores puntajes fueron Bolivia (puesto 58), Venezuela (puesto 59) y Guatemala (puesto 60) (INNpuls Colombia, 2020). Este ranking ubica en la actualidad al ecosistema de emprendimiento de Colombia en una categoría intermedia a nivel mundial y dentro del ámbito regional (ver figura 9).

**RANKING GLOBAL 2018**

1.	ESTADOS UNIDOS	65,6	21.	DINAMARCA	49,5	41.	COSTA RICA	33,2
2.	PAISES BAJOS	65,3	22.	CHINA	49,4	42.	FILIPINAS	32,4
3.	SINGAPUR	65,2	23.	REPUBLICA CHECA	45,9	43.	COLOMBIA	32,3
4.	FINLANDIA	65,0	24.	ESLOVENIA	45	44.	URUGUAY	32,1
5.	ALEMANIA	61,6	25.	PORTUGAL	44,6	45.	BRASIL	31,8
6.	SUIZA	61,4	26.	POLONIA	44,5	46.	MARRUECOS	30,8
7.	SUECIA	61,3	27.	TAILANDIA	44,1	47.	EGIPTO	30,1
8.	IRLANDIA	61,1	28.	LETONIA	43,9	48.	SUDÁFRICA	29,9
9.	CANADÁ	60,0	29.	ITALIA	43,7	49.	PERÚ	29,4
10.	REINO UNIDO	59,1	30.	HUNGRÍA	42,3	50.	CRDACIA	26,9
11.	NORUEGA	56,9	31.	ESPAÑA	40,1	51.	IRAN	26,3
12.	AUSTRIA	56,4	32.	TURQUÍA	39,5	52.	INDONESIA	26,1
13.	HONG KONG	55,9	33.	CHILE	37,6	53.	PANAMÁ	24,6
14.	AUSTRALIA	55,8	34.	RUSIA	37,1	54.	REPÚBLICA DOMINICANA	23,6
15.	FRANCIA	55,1	35.	ARGENTINA	35,1	55.	GRECIA	22,9
16.	ESTONIA	55	36.	VIETNAM	34,9	56.	ECUADOR	21,4
17.	BÉLGICA	54,9	37.	INDIA	34,7	57.	EL SALVADOR	20,9
18.	ISRAEL	53,8	38.	MALASIA	34,3	58.	BOLIVIA	18,7
19.	JAPÓN	53,6	39.	ESLOVAQUIA	34	59.	VENEZUELA	16,2
20.	COREA DEL SUR	52,5	40.	MÉXICO	33,2	60.	GUATEMALA	14,1

**Figura 9. Posición en el ranking global de emprendimiento – 2018**

Fuente: ICSEd-Prodem, 2018.

Es necesario resaltar que la valoración de este índice ICSEd hace una lectura holística del emprendimiento, donde confluyen factores de tipo social, cultural y económico, que se agrupan en tres ejes: “1) el capital humano emprendedor y sus ámbitos formativos; 2) el espacio de oportunidades y sus determinantes, y 3) los factores que pueden promover o inhibir la creación y el crecimiento de las empresas” (INNpulsa Colombia, 2020, p.14). De acuerdo al ranking anterior, se pudo deducir que el ecosistema de emprendimiento del país se caracteriza por las siguientes condiciones:

**Tabla 8. Análisis del ecosistema de emprendimiento según ranking del índice ICSEd**

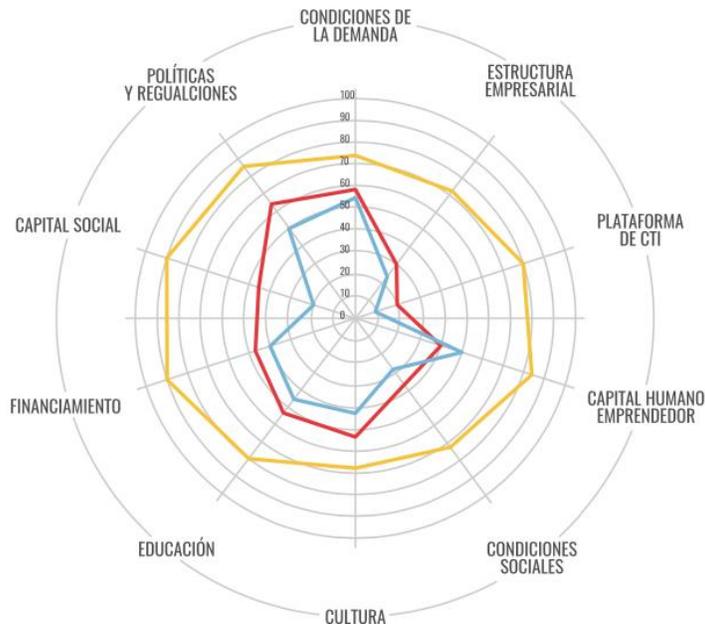
N°	Eje conceptual	Descripción	Causas relacionadas
1	Capital humano emprendedor y formación	Es una oportunidad de mejora de las condiciones sociales que presentan los emprendedores y que influyen en el nivel educativo, los valores y actitudes, red de contactos, identidad cultural y la actitud frente al riesgo. Es necesario mejorar este aspecto para que los emprendedores puedan interactuar y compartir sus experiencias con terceros, lo cual fomenta la factibilidad de consolidar un emprendimiento.	Falta mayor investigación científica para crear nuevos conocimientos y oportunidades de innovación. Poca inversión en investigación y desarrollo (I+D), la cual se concentra en el sector público y bajo número de investigadores.
2	Enfoque sistémico (espacio de oportunidades y sus determinantes)	Reveló que las condiciones de la demanda de la economía están en un nivel intermedio, por lo cual se requiere mejorar el perfil de las empresas, la estructura empresarial y integración de ciencia y tecnología para la innovación.	
3	Visión sistémica (factores favorecen o inhiben la creación de las empresas)	Indicó que se requiere seguir trabajando en los diferentes factores del entorno, principalmente en los institucionales, que permiten la conversión de las ideas de negocio en emprendimiento en etapa de desarrollo, con acceso a financiamiento, mejor capital social y consolidación. Involucra mejores relaciones de confianza y redes de apoyo (público-privado, etc.), normatividad apropiada para la actividad emprendedora y políticas claras que promuevan el emprendimiento.	

Para especificar mejor los resultados anteriores, se tuvieron en cuenta las 10 dimensiones que agrupan los tres ejes ICSEd-Prodem, lo que permitió identificar con mayor claridad los aspectos favorables y desfavorables del ecosistema de emprendimiento colombiano. Estas dimensiones son capital humano emprendedor, condiciones sociales, educación, cultura, condiciones de la demanda, plataforma de CTI, estructura empresarial, capital social, financiamiento, y políticas y regulaciones (ver figura 10). Esta valoración se comparó con el top 3 de la región Latinoamericana y con el top 3 a nivel mundial, tal como se puede observar a continuación:

COLOMBIA EN LAS 10 DIMENSIONES DEL ICSED - PRODEM

RK LATAM (S./ 15 PAÍSES)	UBICACIÓN
CAPITAL HUMANO EMPRENDEDOR	1º
CONDICIONES SOCIALES	13º
EDUCACIÓN	5º
CULTURA	6º
CONDICIONES DE LA DEMANDA	4º
PLATAFORMA DE CTI	8º
ESTRUCTURA EMPRESARIAL	8º
CAPITAL SOCIAL	13º
FINANCIAMIENTO	5º
POLÍTICAS Y REGULACIONES	4º

■ COLOMBIA  
 ■ TOP 3 DIMENSIÓN AMÉRICA LATINA  
 ■ TOP 3 DIMENSIÓN GLOBAL



**Figura 10. Comportamiento del ecosistema de emprendimiento de Colombia según las dimensiones ICSEd-Prodem**

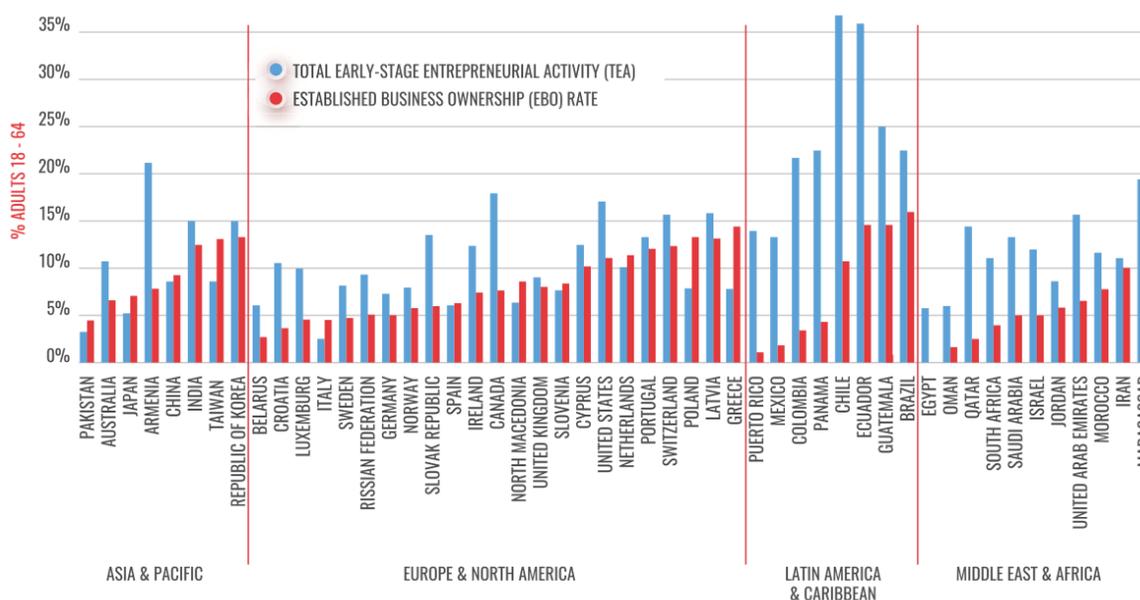
Fuente: ICSEd-Prodem, 2018.

Los resultados de la figura 10 demostraron que las dimensiones más bajas del ecosistema de emprendimiento nacional son la plataforma de CTI, capital social y condiciones sociales, lo cual

limita el proceso que deben desarrollar los emprendedores para transformar una idea de negocio en una empresa estructurada y sostenible. Esto es evidencia de la falta de redes de relaciones y redes de apoyo que se basen en la confianza entre los emprendedores y principales actores dentro del ecosistema, como pueden ser empresarios, posibles inversionistas, instituciones de apoyo técnico o formativo. Esta situación se explica según INNpulsa Colombia (2020) porque las redes de contacto del ecosistema colombiano de emprendimiento se sustentan tradicionalmente en el círculo cercano del promotor, pudiendo ser la familia, amigos y conocidos. En lo referente al bajo resultado en la plataforma de CTI, también se explica que, en Colombia, de forma similar al resto de la región latinoamericana, hay bajo nivel de inversión en ciencia, tecnología e innovación, lo cual no permite obtener tasas más altas de emprendimientos dinámicos y exitosos, soportados en condiciones propicias de investigación, creación de conocimiento y transformación digital.

Por otro lado, los resultados altos fueron en el capital humano emprendedor, en las condiciones de la demanda, el financiamiento, educación y cultura. Entre estos se destacó el capital humano emprendedor, por tratarse de un factor clave dentro de las condiciones individuales del emprendedor, ya que se relaciona con las motivaciones, valores y actitudes frente al proceso de emprender. Esta dimensión en particular tuvo un alto puntaje frente a los países de la región, pero también se destacó a escala global, ya que obtuvo el puesto 15 entre la totalidad de los países analizados. Según INNpulsa Colombia (2020) esta dimensión, junto con la educación y la cultura no es posible consolidar tasas representativas de emprendimiento, ya que el perfil del emprendedor determina en gran medida la formación de ideas de negocio, el desarrollo y el esfuerzo para sobrevivir durante los primeros años en el mercado, hasta que se logren consolidar en el mercado como empresas competitivas.

Desde otro enfoque para valorar el ecosistema de emprendimiento del país, se tuvo en cuenta el reporte del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), donde se analiza la tasa de la actividad emprendedora (TEA) y la tasa de empresarios establecidos (EBO), teniendo en cuenta que en algunos países se pueden encontrar altas cantidades de nuevos emprendimientos, pero en otros pueden predominar las empresas que ya están consolidadas en el mercado. Se tiene que a nivel de Latinoamérica están los seis países con más alta TEA dentro de una muestra de 50 países con Chile y Ecuador en los primeros puestos, teniendo en cuenta las facilidades que dan algunos gobiernos para iniciar emprendimientos y de parte de las personas para conformar una fuente de ingreso adicional.



**Figura 11. Comportamiento de la TEA y EBO por países**

Fuente: GEM, 2019.

En este sentido, Colombia está entre los primeros lugares del TEA a nivel internacional por el interés del capital humano en emprender negocios (22%); aunque también es uno de los países

con menor cifra de EBO (3%), siendo evidencia que el ecosistema tiene dificultades para empujar a los proyectos a una etapa de crecimiento y consolidación empresarial (ver figura 11). Este tipo de entorno se caracteriza por presentar obstáculos a los emprendedores para llegar a la madurez, por lo que inician ideas de negocio para obtener beneficios financieros a corto plazo, pero no se logran consolidar en el largo plazo.

Para contrastar esta brecha entre el TEA y el EBO, se tiene que es común con la región latinoamericana, pero se diferencia de países de Norteamérica y Europa que muestran puntajes menos altos en TEA, pero más altos de EBO con un diferencial reducido (ver figura 11). Esto se explica porque el hecho que, se crean menos emprendimientos, pero muchos se mantienen en crecimiento en el tiempo hasta consolidarse y ser sostenibles, motivo por el cual terminan aportando a la estructura de la economía de cada país con generación de valor y empleo. Con esto, se deduce que el enfoque de un ecosistema no puede ser únicamente la creación de empresas, sino que debe ofrecer un entorno favorable interinstitucional que promueva la madurez y consolidación de estas empresas.

**4.1.2 Ecosistema regional de emprendimiento de Bogotá.** Por concentrar gran parte del emprendimiento del país, la ciudad de Bogotá está catalogada como un gran ecosistema que se ve favorecido por la cercanía a las instituciones nacionales, mayor conectividad con el exterior, más infraestructura y una cantidad importante de habitantes (concentra el 16,3% de la población nacional). Adicionalmente, cuenta con presencia de diferentes instituciones no gubernamentales, redes de apoyo y universidades que brinda condiciones favorables para el desarrollo de iniciativas empresariales y para su consecuente desarrollo y consolidación.

Para analizar esta y las demás regiones del país, se elaboró un esquema gráfico donde se identificaron los principales componentes que considera INNpalsa Colombia (2016) como parte esencial de un ecosistema de emprendimiento, como son: 1. Plataforma regional, 2. Instituciones de apoyo académico, 3. Instituciones de apoyo financiero, 4. Sector económico y productivo y 5. Otras organizaciones. En cada componente del ecosistema se contaron actores que participan y se identificaron los más relevantes en cada región (ver figura 12). Esta información permitió comparar más adelante las diferentes estructuras regionales con las que se tienen en el departamento de Arauca, según la cantidad de instituciones o entidades vinculadas y el número de emprendimientos o startups que se lograron lanzar al mercado.



**Figura 12. Ecosistema de emprendimiento de Bogotá**

Fuente: INNpuls, 2016.

**4.1.3 Ecosistemas Regionales de Emprendimiento Región Norte.** Este ecosistema regional de emprendimiento cubre la zona atlántica del país, incluyendo el archipiélago de San Andrés, lo que a su vez conforma 3 nodos por la cercanía de las ciudades, las cualidades particulares del entorno y la vocación económica de los habitantes, entre otros factores. La estructura de estos 3 nodos se puede observar en la figura 13 y la identificación del ecosistema de emprendimiento de cada nodo en la figura 14, 15 y 16.



**Figura 13. Nodos del ecosistema de emprendimiento de la región norte**

Fuente: INNpulsas, 2016.



También es un ecosistema de emprendimiento destacado y que tiene 86 startups consolidados. Cuenta con 18 plataformas regionales donde se incluye INNpuls y Procolombia, 20 instituciones de apoyo académico de reconocimiento regional y nacional, 8 instituciones de financiamiento, 22 organizaciones de apoyo y 17 clústeres para impulsar las iniciativas y consolidar las empresas.

**Figura 14. Ecosistema de emprendimiento de la región norte – nodo 1**

Fuente: INNpuls, 2016.



Se trata de un ecosistema de emprendimiento menos destacado y que tiene 20 startups consolidados, a pesar que cuenta con apoyo financiero importante de empresas multinacionales relacionadas con la extracción de minerales. Cuenta con 24 plataformas regionales, 16 instituciones de apoyo académico, 4 instituciones importantes de financiamiento, 20 organizaciones de apoyo y 10 clústeres para impulsar las iniciativas y consolidar las empresas.

**Figura 15. Ecosistema de emprendimiento de la región norte – nodo 2**

Fuente: INNpulsa, 2016.

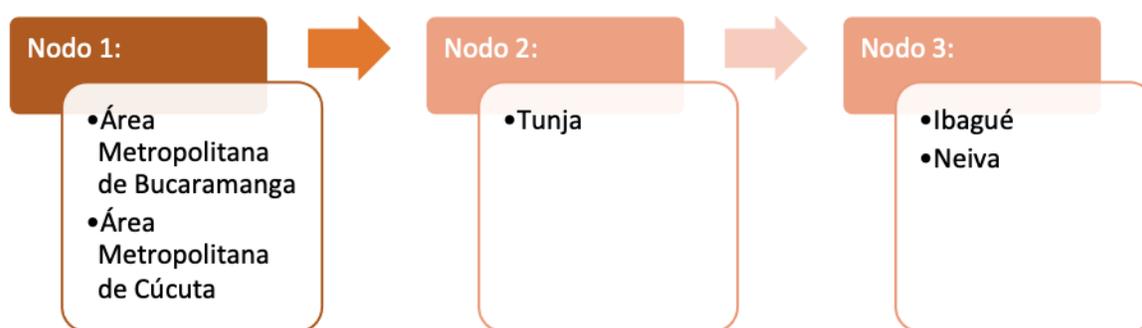


Es un ecosistema de emprendimiento poco destacado con 5 startups consolidados, a pesar que cuenta con apoyo financiero importante de entidades de fomento internacional. Tiene 10 plataformas regionales, 3 instituciones de apoyo académico, 4 instituciones importantes de financiamiento, solo 2 organizaciones de apoyo y únicamente 1 clúster.

**Figura 16. Ecosistema de emprendimiento de la región norte – nodo 3**

Fuente: INNpula, 2016.

**4.1.4 Ecosistemas regionales de emprendimiento región centro-oriente.** Este ecosistema de emprendimiento comprende diferentes departamentos de la región andina, excluyendo Cundinamarca y la ciudad de Bogotá que conforman un entorno propio. Está conformado por el Área Metropolitana de Bucaramanga y Cúcuta, Tunja, Ibagué y Neiva. La estructura de estos 3 nodos se puede observar en la figura 17 y la identificación del ecosistema de emprendimiento de cada nodo en la figura 18, 19 y 20.



**Figura 17. Nodos del ecosistema de emprendimiento de la región centro - oriente**

Fuente: INNpulsa, 2016.



**Figura 18. Ecosistema de emprendimiento de la región centro - oriente – nodo 1**

Fuente: INNpuls, 2016.



Es un ecosistema de emprendimiento menos destacado con 8 startups consolidados. Tiene 12 plataformas regionales, 5 instituciones de apoyo académico de reconocimiento regional, solo 2 instituciones de financiamiento, 6 organizaciones de apoyo y apenas 2 clústeres para impulsar emprendimientos.

**Figura 19. Ecosistema de emprendimiento de la región centro - oriente – nodo 2**

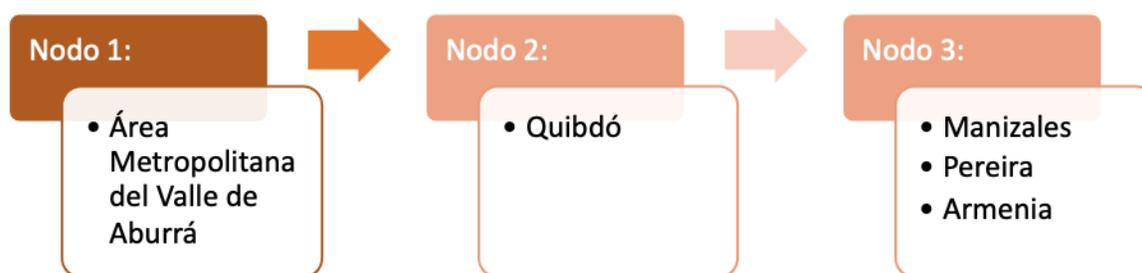
Fuente: INNpuls, 2016.



**Figura 20. Ecosistema de emprendimiento de la región centro - oriente – nodo 3**

Fuente: INNpuls, 2016.

**4.1.5 Ecosistemas regionales de emprendimiento región centro-occidente.** Este ecosistema también está conformado por diferentes regiones de la zona occidental del país, los cuales se agrupan en tres nodos de acuerdo a las condiciones de cercanía geográfica, vocación económica y los factores del entorno. Incluye el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Quibdó, Manizales, Pereira y Armenia. La estructura de estos 3 nodos se puede observar en la figura 21 y la identificación del ecosistema de emprendimiento de cada nodo en la figura 22, 23 y 24.



**Figura 21. Nodos del ecosistema de emprendimiento de la región centro – occidente**

Fuente: INNpulsa, 2016.



Figura 22. Ecosistema de emprendimiento de la región centro – occidente – nodo 1

Fuente: INNpula, 2016.



Este es un ecosistema de emprendimiento poco destacado con solo 4 startups. Tiene 5 plataformas regionales donde se incluye INNpula y Bioinnova, 2 instituciones de apoyo académico regional, 3 entidades de financiamiento, 1 organización de apoyo y solo 1 clúster para impulsar los emprendimientos.

**Figura 23. Ecosistema de emprendimiento de la región centro – occidente – nodo 2**

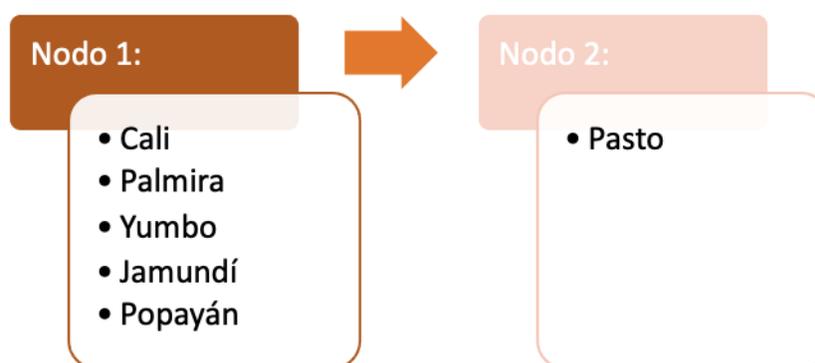
Fuente: INNpula, 2016.



**Figura 24. Ecosistema de emprendimiento de la región centro – occidente – nodo 3**

Fuente: INNpuls, 2016.

**4.1.6 Ecosistemas regionales de emprendimiento región sur-occidente.** En el ecosistema de emprendimiento de la región sur occidente se agrupan en 2 nodos con zonas del país del Valle del Cauca, Popayán y Pasto, teniendo en cuenta la cercanía geográfica, las actividades económicas de cada territorio y el propio entorno institucional. La estructura de estos 3 nodos se puede observar en la figura 25 y la identificación del ecosistema de emprendimiento de cada nodo en la figura 26 y 27.



**Figura 25. Nodos del ecosistema de emprendimiento de la región sur – occidente**

Fuente: INNpulsa, 2016.



**Figura 26. Ecosistema de emprendimiento de la región sur – occidente – nodo 1**

Fuente: INNpuls, 2016.

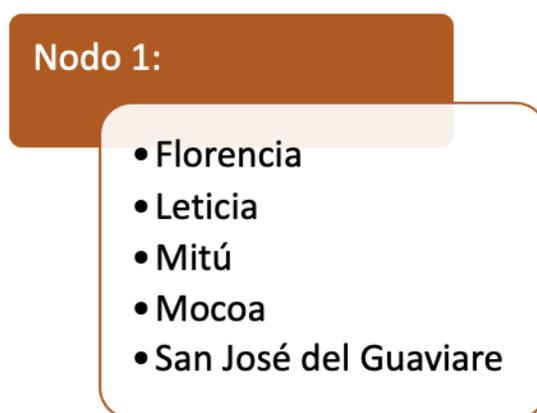


Es un ecosistema de emprendimiento pequeño con 18 startups consolidados. Tiene 10 entidades vinculadas a la plataforma regional, 14 instituciones de apoyo académico, principalmente del orden nacional, 2 instituciones de financiamiento del orden nacional, 3 organizaciones de apoyo y algunas son internacionales y 5 entidades que impulsan los emprendimientos locales.

**Figura 27. Ecosistema de emprendimiento de la región sur – occidente – nodo 2**

Fuente: INNpula, 2016.

**4.1.7 Ecosistemas regionales de emprendimiento región sur-oriente.** En el sur oriente el ecosistema de emprendimiento está conformado por un solo nodo e incluye ciudades del sur del país que conforma la parte sur de la región andina y la amazonia. Incluye la ciudad de Florencia, Leticia, Mitú, Mocoa y San José del Guaviare. La estructura de estos 3 nodos se puede observar en la figura 28 y la identificación del ecosistema de emprendimiento de cada nodo en la figura 29.



**Figura 28. Nodos del ecosistema de emprendimiento de la región sur – oriente**

Fuente: INNpulsas, 2016.



Este es un ecosistema de emprendimiento pequeño que solo tiene 5 startups. Tiene 9 entidades vinculadas a la plataforma regional donde se se destaca INNpula, 4 instituciones de apoyo académico regional y nacional, 1 entidad de financiamiento, 4 organizaciones de apoyo y solo 1 clúster para impulsar los emprendimientos de los departamentos vinculados al nodo.

**Figura 29. Ecosistema de emprendimiento de la región sur – oriente – nodo 1**

Fuente: INNpula, 2016.

**4.1.8 Ecosistemas regionales de emprendimiento región oriente.** En este ecosistema regional de emprendimiento se agrupan territorios de los llanos orientales en un solo nodo, donde, además de Arauca, está Puerto Carreño, Puerto Inírida, Villavicencio y Yopal. La estructura de estos 3 nodos se puede observar en la figura 30 y la identificación del ecosistema de emprendimiento de cada nodo en la figura 31.

### Nodo 1:

- Arauca
- Puerto Carreño
- Puerto Inírida
- Villavicencio
- Yopal

**Figura 30. Nodos del ecosistema de emprendimiento de la región oriente**

Fuente: INNpalsa, 2016.



**Figura 31. Ecosistema de emprendimiento de la región oriente – nodo 1**

Fuente: INNpula, 2016.

Tomando como referencia la información presentada anteriormente, se logró determinar que en Colombia falta mayor investigación científica para obtener más conocimientos y oportunidades de innovación, sumado a que los ecosistemas de emprendimiento del país muestran grandes brechas entre las diferentes regiones, ya que nodos como el del Valle de Aburrá (508), Bogotá (160), Valle del Cauca - Popayán (160), Área Metropolitana de Bucaramanga y Cúcuta (141) y Manizales – Pereira - Armenia (128) tienen cantidad destacada de startups consolidadas, las cuales están acompañadas de diferentes instituciones que se vinculan como plataformas de promoción, como apoyo académico, financiero, productivo y para la transferencia de tecnología y redes de apoyo. Sin embargo, otros nodos como el de San Andrés (5), Tunja (8), Quibdó (4), Leticia – Florencia – San José del Guaviare – Mitú – Mocoa (5) tienen menos impacto en cuanto a la cantidad de startups, ya que son regiones más aisladas geográfica e institucionalmente del país y con menor dinámica en el emprendimiento. Regiones como la oriental conformada por Arauca – Puerto Carreño – Puerto Inírida – Yopal – Villavicencio también tienen poca consolidación de startups, sobre todo si consideramos la gran extensión territorial que representan juntas y las pocas instituciones que conforman la plataforma regional.

Ahora bien, al hacer esta comparación sumando los diferentes actores que conforma cada ecosistema, tal como se presenta en la figura 32, se observan resultados similares sobre la diferencia entre unas y otras regiones. El ecosistema regional de emprendimiento de Bogotá tiene 160 actores vinculados, mientras que el nodo del Área metropolitana del Valle de Aburrá 580, el nodo Cali -Palmira - Yumbo -Jamundí -Popayán 160 y el Área metropolitana de Bucaramanga y Área metropolitana de Cúcuta 141. Otros ecosistemas regionales como la región sur-oriente donde está Leticia apenas tiene 5 y la región oriente donde se encuentra Arauca solo 29.

Ecosistemas de emprendimiento	Ecosistema regional de emprendimiento de Bogotá 2016	Ecosistemas regionales de emprendimiento región norte			Ecosistemas regionales de emprendimiento región centro-oriente			Ecosistemas regionales de emprendimiento región centro-occidente			Ecosistemas regionales de emprendimiento región sur-occidente		Ecosistemas regionales de emprendimiento región sur-oriente	Ecosistemas regionales de emprendimiento región oriente
		Nodo 1	Nodo 2	Nodo 3	Nodo 1	Nodo 2	Nodo 3	Nodo 1	Nodo 2	Nodo 3	Nodo 1	Nodo 2	Nodo 1	Nodo 1
Plataformas	6	18	24	10	12	12	10	12	5	20	12	10	9	10
Instituciones de apoyo académico	8	20	16	3	12	5	6	27	2	15	19	14	4	13
Instituciones de apoyo financiero	3	8	4	4	9	2	2	11	3	8	7	2	1	3
Otras organizaciones	3	22	20	2	16	6	12	4	1	17	13	3	4	11
Sectoreconómico y productivo	9	17	10	1	8	2	9	11	1	2	6	5	1	10
Startups	160	86	20	5	141	8	25	580	4	128	160	18	5	29

**Figura 32. Comparación de los ecosistemas regionales de emprendimiento según número de actores**

Fuente: INNpulsa, 2016.

## **4.2 Identificación de los Actores del Ecosistema de Emprendimiento del Departamento de Arauca**

En el análisis realizado sobre la conformación de los ecosistemas de emprendimiento a nivel nacional, se observó que el departamento de Arauca está agrupado en la región oriental, donde junto con Meta y Casanare tienen características económicas similares, alta dependencia de la producción petrolera y con mayor dinamismo geográfico, aunque el Meta concentra por sí solo diez veces la población de los otros dos departamentos. De forma diferente, Vichada y Guainía que también pertenecen a este ecosistema tienen condiciones económicas propias que dependen mayormente de la actividad agropecuaria y la agroindustria, junto con algunas posibilidades de ecoturismo. Por este motivo, fue necesario hacer un análisis específico sobre el ecosistema de emprendimiento del departamento de Arauca, de manera que permitiera identificar la visión de la región, dinámica interna y los actores que hacen parte de este ecosistema de emprendimiento en particular, junto con la relación de las políticas públicas y programas que se tienen en la actualidad para promover la creación de nuevas empresas en la región araucana.

**4.2.1 Visión Arauca 2032.** Dentro de la visión del desarrollo territorial y departamental denominada “Visión Arauca 2032” se definieron varias líneas estratégicas en la dimensión económica y productiva, dirigidas a:

Mejorar la productividad y competitividad territorial estableciendo un clúster de paz favorable para la inversión pública y privada, nacional e internacional que impulse el desarrollo empresarial basado en las apuestas productivas tales como cacao, ganadería bovina, plátano, forestal, turismo y el desarrollo de actividades productivas en torno a la explotación minero-energética encaminadas a posicionar el departamento en los mercados

regional, nacional e internacional como puerto agro-pecuario de la región nororiental, impulsando así el desarrollo del territorio. (Departamento Nacional de Planeación, 2011, p.171)

Dentro de una línea estratégica se propuso generar una cultura emprendedora a nivel departamental, por medio de una red de emprendimiento que se base en un nodo de incubación de empresas que se articule con los demás componentes del ecosistema, como es el educativo y productivo para estimular los procesos de investigación e innovación. Para lograr esta estrategia se tiene planteado definir y posicionar una marca de territorio para atraer la inversión a la región, promover alianzas con el sector privado y fomentar el acceso a capital con más fuentes de financiación, fortalecer la Red Regional de Emprendimiento, integrar los sectores productivos con el capital humano con el fomento de la cultura emprendedora, el empresarismo y la asociatividad, y con iniciativas claras de innovación e investigación en el sector productivo.

Asimismo, se cuenta con otra línea estratégica relevante para el emprendimiento y que está relacionada con el posicionamiento del territorio como agro-productor con altos niveles de calidad y excelencia, por medio de la consolidación de diferentes clústeres con encadenamientos productivos y desde luego, integrando nuevas tecnologías, mejoramiento genético, optimización de la infraestructura y valor agregado en la cadena de suministro. Para este objetivo, se ha definido en la región la necesidad de consolidar el clúster del cacao y de carne-lácteos, además de fortalecer los sectores de producción de plátano y demás productos de la región y el turismo.

**4.2.2 Plataforma regional.** La plataforma del departamento de Arauca está basada en las políticas de emprendimiento que se dispusieron desde la Ley 1014 del 2006 y que se comenzaron a plasmar a partir del año 2008 en los diferentes planes de desarrollo, aunque cada municipio lo

fue integrado a sus ejes estratégicos de diferentes maneras, aunque en algunos casos de descartaron posteriormente de los planes y programas públicos que se presentaban, teniendo en cuenta que en general la región se caracteriza por basarse en una economía de subsistencia, motivo por el cual la expansión de mercados y la internacionalización no era relevante dentro del pensamiento emprendedor (INNpulsa, 2016).

Sin embargo, a partir del año 2012 en el departamento de Arauca, se comienza a conformar la Red Regional de Emprendimiento (RRE) conformada por la Comisión Regional de Competitividad (CRC), en la cual hacen parte la Gobernación de Arauca, las Alcaldías de Arauca, Fortul, Tame, Saravena, Arauquita, Puerto Rondón y Cravo Norte, así como la Cámara de Comercio de Arauca y del Piedemonte Araucano, el Instituto de Desarrollo de Arauca (IDEAR) y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Adicionalmente, se cuenta con los entes educativos más representativos como son: la Universidad Cooperativa de Colombia (UCC), la Escuela de Administración Pública (ESAP) y la Nacional de Colombia; otras organizaciones como la Caja de Compensación Familiar de Arauca (COMFIAR), la Fundación El Alcaraván, el Asesor de Juventudes y Nodo Arauca (INNpulsa, 2016).

Actualmente, en el primer componente del ecosistema de emprendimiento que se refiere a la plataforma regional, está conformado por la Gobernación y las diferentes alcaldías que se articulan con las dos cámaras de comercio mencionadas. Es importante destacar que, la Cámara de Comercio de Arauca ejerce el rol de Secretaría Técnica de la RRE, la cual cubre el territorio de Arauca, Puerto Rondón y Cravo Norte; mientras que la Cámara de Comercio del Piedemonte Araucano tiene a cargo al municipio de Fortul, Tame, Saravena, Arauquita y adicionalmente, el municipio boyacense de Cubará. En general, esta plataforma se articula también con los lineamientos nacionales que el Gobierno dispone a través de INNpulsa para que se pueda trabajar

de forma coordinada con las demás entidades del orden regional.

**INNpulsa Colombia.** A nivel nacional es la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, encargada de promover el emprendimiento, la innovación y la productividad en las diferentes regiones del país, por lo que se trata de una entidad que articula los recursos y mecanismos de cada región con los lineamientos generales, para lo cual participa activamente en las plataformas regionales, como es el caso del oriente colombiano y más específicamente en el departamento de Arauca. Las intervenciones directas que ha desarrollado INNpulsa en los últimos años a nivel regional han sido convocatorias para estimular el emprendimiento con capital semilla para nuevos emprendimientos con base de innovación en la cadena de producción o comercialización.

**Gobernación de Arauca.** La Gobernación de Arauca tiene un papel protagónico dentro del ecosistema de emprendimiento regional, ya que a través del plan de desarrollo define las políticas y programas que tienen alcance en todo el departamento. El objetivo del plan del cuatrienio 2020-2023 está enfocado en articular los diferentes actores del desarrollo económico, social y ambiental de la región araucana, tanto a nivel urbano como desde lo rural, con el fin de armonizar el ordenamiento del territorio y potenciar la vocación productiva de los habitantes. Sumado a esto, el plan de desarrollo tiene un marcado enfoque social, en sintonía con la situación de posconflicto y para proveer de más oportunidades a los ciudadanos. Por lo tanto, el objetivo del plan puntualiza que: “la familia, la mujer, los niños y niñas tienen un rol protagónico en la promoción de emprendimientos sociales innovadores, (...) para promover la multiculturalidad con un enfoque en sus intereses y expectativas en torno a las necesidades básicas” (Gobernación de Arauca, 2020, p.16).

En línea con lo anterior, la visión del plan de desarrollo tiene establecida dentro de la visión la necesidad de reducir las brechas sociales, promover la convivencia pacífica y el desarrollo sostenible, por lo que propone mejorar el vínculo público-privado con la innovación científica y la tecnológica, y mejor apoyo a los emprendedores locales, para favorecer el desarrollo y la inversión de capital (Gobernación de Arauca, 2020). En consecuencia, el plan se basa en los tres pactos estructurales del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022 que son: la legalidad, el emprendimiento y la equidad, lo cual resalta el interés de estimular la creación de empresas desde la política pública. En el pacto del emprendimiento se explica que se debe sustentar en la legalidad para ampliar las oportunidades de los colombianos por medio de la formalización del trabajo y el fortalecimiento del tejido empresarial.

La articulación de estos pactos estructurales se materializa en el departamento de Arauca por medio de líneas estratégicas del plan de desarrollo departamental 2020-2023 denominadas “Arauca con Trabajo” y “Arauca con Desarrollo Rural Sostenible”, donde se ha vinculado directamente a los sectores de turismo, desarrollo rural y agroindustrial. Estas líneas estratégicas a su vez están alineadas adecuadamente con políticas públicas nacionales, como es el CONPES del Ecosistema del Emprendimiento (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo), Política para el Emprendimiento y las Industrias Culturales, Política Pública de Turismo (Leyes 300 de 1996 y 1101 de 2006), Política Pública de Desarrollo Rural (Ley 160 de 1994) y la Política Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación (CONPES 3582 de 2009), entre otras.

En la línea estratégica de “Arauca con Trabajo” se definió un programa enfocado al sector turismo para diversificar los servicios y mantener la base de 83 operadores en el departamento. En el programa de tecnologías de información, comunicación e innovación se propuso mejorar la infraestructura tecnológica para la conectividad, capacitar talento humano en investigación,

apoyar la gestión empresarial para que inviertan en ciencia tecnología e innovación y para articular mejor los actores universidad-empresa-gobierno-sociedad. En la línea de “Arauca con Desarrollo Rural Sostenible” se definieron objetivos para fortalecer los emprendimientos colectivos sostenibles, mejorar la infraestructura que utilizan los procesos agroindustriales y para mejorar el nivel tecnológico de los sistemas de producción. Entre los programas más destacados para mejorar el ecosistema de emprendimiento del departamento se tuvieron los siguientes:

**Tabla 9. Objetivos de los programas y metas propuestas**

<b>Sector/ Objetivo del programa</b>	<b>Meta del cuatrienio</b>
<b>Aumentar el nivel de producción y transformación de materias primas para potencializar el sector agropecuario del departamento de Arauca</b>	
Productores apoyados para la participación en ruedas de negocios	300 participantes en ruedas de negocios
Productores apoyados para la participación en ferias comerciales	1000 participantes en ferias comerciales
Servicio de apoyo para el fomento organizativo de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria	60 productores agropecuarios apoyados
Servicio de apoyo financiero para proyectos productivos	50 proyectos productivos cofinanciados
Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad	15 asociaciones fortalecidas
Servicio de apoyo para el acceso a maquinaria y equipos	60 productores beneficiados
Servicio de acompañamiento productivo y empresarial	90 unidades productivas beneficiadas
Servicio de educación informal en Buenas Prácticas Agrícolas y producción sostenible	50 personas capacitadas
Servicio de apoyo a la implementación de mecanismos y herramientas para el conocimiento, reducción y manejo de riesgos agropecuarios	150 personas beneficiadas
Servicio de divulgación de transferencia de tecnología	100 productores beneficiados
Infraestructura para la transformación de productos agropecuarios adecuada	2 infraestructuras adecuadas
<b>Aumentar la formalización y articulación institucional de los prestadores de servicios turísticos.</b>	
Ecoparque turístico construido	1 ecoparque turístico construido
Sendero turístico construido	1 sendero turístico construido
Sendero turístico mantenido	2 sendero turístico mantenido

<b>Sector/ Objetivo del programa</b>	<b>Meta del cuatrienio</b>
Malecón construido	1 malecón construido
Servicio de promoción turística	4 campañas y 8 eventos realizados
Servicio de asistencia técnica a los entes territoriales para el desarrollo turístico	2 viajes de familiarización realizados 4 redes temáticas de turismo apoyadas
Servicio de asistencia técnica a los entes territoriales para el desarrollo turístico	2 proyectos de infraestructura turística apoyados
Servicio de asistencia técnica a unidades artesanales para acceder a mercados electrónicos	100 personas beneficiadas
Servicio de educación informal en asuntos turísticos	150 personas formadas
<b>Fortalecer la infraestructura de comunicaciones del ecosistema digital en el departamento de Arauca.</b>	
<b>Mejorar la calificación del capital humano en investigación en el ranking del IDIC.</b>	
Servicio de asistencia técnica para promocionar el despliegue de infraestructura de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	7 municipios asistidos en despliegue de infraestructura
Servicio de educación informal en uso básico de tecnologías de la información y las comunicaciones	500 personas capacitadas
Servicio de asistencia técnica a emprendedores y empresas	10 emprendedores y empresas con asistencia técnica
Servicio de apoyo financiero para la formación de nivel maestría	60 becas otorgadas
Servicio de apoyo financiero para la generación de nuevo conocimiento	1 proyecto financiado para investigación básica
Infraestructura para desarrollo tecnológico y la innovación fortalecida	1 plataforma adquirida

Fuente: Gobernación de Arauca, 2020.

**Alcaldía de Arauca.** El municipio de Arauca es capital del departamento y tiene la mayor influencia en la definición de políticas y en el alcance de las mismas sobre el ecosistema de emprendimiento de la región, teniendo en cuenta la cantidad de habitantes y los recursos que maneja. En el Plan de Desarrollo del Municipio de Arauca 2020— 2023 “Así Todos Ganamos” se definen las principales políticas y programas que intervienen en el ecosistema de emprendimiento, las cuales están dentro de la línea estratégica denominada “Con crecimiento económico” y que integra diferentes sectores productivos para fortalecer y aumentar la innovación de las actividades productivas de comerciantes, ganaderos, productores agropecuarios

y en general a los pequeños y medianos empresarios (Alcaldía de Arauca, 2020). Entre los programas más destacados en relación al emprendimiento se encontraron las siguientes:

**Tabla 10. Objetivos de los programas y metas propuestas**

<b>Sector/ Objetivo del programa</b>	<b>Meta del cuatrienio</b>
<b>Sector: Agricultura y Desarrollo Rural</b>	
Aumentar la adopción y transferencia de tecnología	97 pequeños y medianos productores beneficiados de sistemas de energía limpia para aumentar el recurso hídrico
Aumentar el desarrollo en los sistemas productivos	10 procesos productivos establecidos en las líneas ganadera, agrícola y de especies menores
Aumentar las áreas productivas establecidas	60 pequeños y medianos productores apoyados con sistemas silvopastoriles y pasturas
Aumentar la asociatividad empresarial agropecuaria	6 asociaciones conformadas
Aumentar el servicio de asistencia técnica rural	180 pequeños y medianos productores que reciben asistencia técnica directa rural
<b>Sector: Comercio, Industria y Turismo.</b>	
Aumentar la promoción y difusión del agroturismo o turismo natural.	3 productos agro turísticos del municipio beneficiados
<b>Sector: Ciencia Tecnología e innovación</b>	
Aumentar el fortalecimiento institucional para el fomento de vocación investigativa	2 líneas de investigación fortalecidas (pecuaria y agrícola)

Fuente: Alcaldía de Arauca, 2020.

**Alcaldía de Puerto Rondón.** Dentro del plan de desarrollo se ha definido la línea estratégica de reactivación económica, donde se resalta que la economía local está basada en la ganadería extensiva y algunos cultivos de plátano, yuca, maíz y frutales. En el sector de comercio, industria y turismo se determinó el bajo crecimiento empresarial y turístico del municipio, debido a la falta de capacidades de asociatividad, emprendimiento y liderazgo empresarial, pero no se definieron programas específicos para fortalecer la formalización, el emprendimiento o el desarrollo de la economía local (Alcaldía de Puerto Rondón, 2020).

**Alcaldía de Cravo Norte.** El Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023 tiene una línea estratégica denominada “Cravo Norte por el desarrollo”, en la cual se especifica que la principal

actividad económica local es la ganadería y la agricultura está enfocada en el autoconsumo con cultivos de yuca, plátano, cacao, maíz y algunos cítricos como piña, guanábana y papaya. En el sector de comercio, industria y turismo se definen los problemas relacionados con la baja capacidad de organización empresarial y el desempleo, pero no se cuenta con programas que permitan visualizar políticas claras que promuevan el emprendimiento (Alcaldía de Cravo Norte, 2020).

**Alcaldía de Fortul.** Dentro del Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023 – Nuestro compromiso es Fortul, se definió una línea estratégica basada en la reforma rural y el desarrollo sostenible del territorio, teniendo en cuenta la necesidad de cerrar las brechas social que existen entre el campo y las áreas urbanas, incentivando el aumento de la productividad, la inclusión de los grupos en condición de vulnerabilidad y haciendo uso eficiente de los recursos, principalmente en las actividades del sector agropecuario, para formalizar el empleo, incentivar la adopción de tecnologías, la innovación y el crecimiento local (Alcaldía de Fortul, 2020). A diferencia de los municipios anteriores, Fortul tiene definidas con claridad las líneas estratégicas y entre los programas más destacados en relación al emprendimiento se encontraron las siguientes:

**Tabla 11. Objetivos de los programas y metas propuestas**

<b>Sector/ Objetivo del programa</b>	<b>Meta del cuatrienio</b>
<b>Aumentar la apropiación de ciencia, tecnología e innovación</b>	
Servicios para fortalecer la participación ciudadana en ciencia, tecnología e innovación	3 licencias de software renovadas
Proyectos de ciencia, tecnología e innovación con comunidades realizados	1 proyecto financiados para transferencia de tecnología
<b>Servicio de apoyo para el desarrollo tecnológico y la innovación</b>	
Servicio de apoyo para el desarrollo tecnológico y la innovación	1 plataforma tecnológica desarrollada

<b>Sector/ Objetivo del programa</b>	<b>Meta del cuatrienio</b>
<b>Fomentar el uso de las Tecnología de la Información y las Comunicaciones</b>	
Servicio de educación informal en Gestión TI y en Seguridad y Privacidad de la Información	60 personas capacitadas para en Gestión TI y en Seguridad y Privacidad de la Información
<b>Aumentar la competitividad del sistema empresarial municipal</b>	
Aumentar la competitividad del sistema empresarial municipal y la integración empresa institución	1 empresa asistida técnicamente
Servicio de promoción turística	8 campañas
Construcción de senderos turísticos	2 senderos turísticos
Construcción de centros turísticos	1 centro turístico
Construcción de plaza de mercado	1 plaza de mercado

Fuente: Alcaldía de Fortul, 2020.

**Alcaldía de Tame.** El municipio de Tame cuenta con el Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023 – Tame cabalga con transparencia y entre sus diferentes propuestas cuenta con la línea estratégica “Cabalgando con transparencia para el crecimiento y desarrollo económico”, el cual incluye una serie de propuestas para el sector de comercio, industria y turismo; agricultura y desarrollo y desarrollo; y tecnología de la información y las comunicaciones y ciencia tecnología e innovación. Dentro del plan se menciona que la actividad de comercio se considera como un eje para vincular el sector privado con el desarrollo local donde se han podido conformar nuevas empresas durante el cuatrienio anterior, pero el sector de manufactura y agroindustriales siguen rezagadas y solo se mantienen las que tienen más de 10 años de trayectoria, como son las de productos lácteos y carnes. Asimismo, el plan de desarrollo determinó que el municipio tiene poca inversión en las actividades de investigación científica que pueden aumentar los conocimientos y apoyar el desarrollo regional (Alcaldía de Tame, 2020). En este sentido se definieron diferentes programas y entre los más destacados en relación al emprendimiento se encontraron las siguientes:

**Tabla 12. Objetivos de los programas y metas propuestas**

<b>Sector/ Objetivo del programa</b>	<b>Meta del cuatrienio</b>
<b>Dinamizar la economía a través del fortalecimiento del emprendimiento</b>	
Apoyo a proyectos de emprendimiento del municipio	3 necesidades empresariales atendidas
Apoyo a proyectos de innovación empresarial	2 proyectos de innovación cofinanciados
Apoyo a proyectos de formación, capacitación y sensibilización turística	32 acciones de formación cofinanciados
<b>Aumentar la productividad agropecuaria mediante asistencia técnica integral y la ciencia, tecnología e innovación</b>	
Proyectos alianzas productivas, estratégicas y desarrollo productivo	8 proyectos productivos cofinanciados
Ruedas de negocios con participación de pequeños y medianos productores	2 ruedas de negocios
Apoyo a productores mediante comercialización de productos en ferias agropecuarias empresariales	34 productores apoyados en ferias comerciales
Apoyo a asociaciones de productores mediante proyectos estratégicos para acceso a activos y mercados inclusivos	15 asociaciones fortalecidas
Adecuar la infraestructura productiva del municipio (plaza de mercado y frigorífico)	2 infraestructuras intervenidas
<b>Promover el desarrollo tecnológico y la conectividad digital</b>	
Procesos de tecnología, innovación y comunicación implementados	3 productos digitales desarrollados
Semana de la ciencia en las instituciones educativas	3 estrategias implementadas para fortalecer las capacidades científicas institucionales

Fuente: Alcaldía de Tame, 2020.

**Alcaldía de Saravena.** En el plan de desarrollo 2020-2023 – Unidos por las diferencias, por Saravena, se definieron cuatro líneas estratégicas entre las que se tiene la de “Saravena, unida, productiva y competitiva”, conformada a su vez por programas relevantes para el ecosistema de emprendimiento local, como es el desarrollo agropecuario integral, el trabajo, comercio, industria y turismo, y la ciencia, tecnología e innovación. El objetivo de esta línea estratégica es mejorar el bienestar de la población articulando la producción primaria, agroindustria, servicios y

comercialización, con el fortalecimiento de la técnica y la ciencia de forma innovadora, para estimular el desarrollo económico del municipio (Alcaldía de Saravena, 2020).

En este plan de desarrollo se determinó que Saravena tiene problemas de competitividad por la baja asistencia técnica integral y permanente, por la poca formación del talento humano para emprender negocios innovadores, escasas iniciativas de nuevos negocios innovadores rurales y la inexistencia de un banco de proyectos empresariales. Por lo tanto, se presenta poca elaboración y presentación de proyectos, lo que no permite aprovechar oportunidades de inversión para proyectos empresariales y productivos y, por lo tanto, se ve afectada la productividad y la generación de empleo (Alcaldía de Saravena, 2020).

En otros sectores productivos no agroindustriales, se tienen proyectos turísticos de bajo impacto en el desarrollo local, mientras que, por otro lado, hay falta de interés gubernamental, limitadas acciones de formación del talento humano y la carencia de una universidad propia con grupos de investigación, lo cual genera un incipiente nivel de innovación en el municipio, considerando que no tienen soporte técnico y científico. A partir de este panorama, en el plan de desarrollo se estructuraron diferentes programas y entre los más relevantes para el ecosistema de emprendimiento se encontraron los siguientes:

**Tabla 13. Objetivos de los programas y metas propuestas**

<b>Sector/ Objetivo del programa</b>	<b>Meta del cuatrienio</b>
<b>Fortalecer programas de asistencia técnica continua y cofinanciar proyectos productivos</b>	
Servicio de apoyo financiero para el acceso a activos productivos y de comercialización	4 productores apoyados con activos productivos y de comercialización
Servicio de asistencia técnica agropecuaria dirigida a pequeños productores	850 pequeños productores rurales asistidos técnicamente
Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad	10 asociaciones fortalecidas
Infraestructura de producción agrícola adecuada	2 infraestructuras adecuadas
<b>Promover el emprendimiento en los diversos sectores económicos y fortalecer el turismo</b>	
Servicio de apoyo para la formación de capital humano pertinente para el desarrollo empresarial de los territorios	160 personas formadas en habilidades y competencias
Servicio de promoción turística	4 campañas realizadas
Sendero turístico construido	1 sendero construido
<b>Incentivar la innovación con los niños, niñas y adolescentes; fomentar la ciencia, tecnología e innovación en el nivel empresarial y productivo con estrategias de apoyo con el programa Saravena Innova</b>	
Estudios de pre inversión elaborados	1 estudios de pre inversión elaborados
Servicios para fortalecer la participación ciudadana en ciencia, tecnología e innovación	2 eventos de fomento realizados
Servicio de apoyo para el fomento de las vocaciones científicas en CTel	2 niños y jóvenes que participan en programas que fomentan la cultura de la ciencia, la tecnología y la innovación

Fuente: Alcaldía de Saravena, 2020.

**Alcaldía de Arauquita.** El municipio de Arauquita cuenta con el Plan de desarrollo 2020-2023 – Creamos, creemos, crecemos, que tiene tres ejes estratégicos, dentro de los que se cuenta el desarrollo económico y ambiental sostenible, enfocado en la generación de empleo digno, la transformación de recursos, la infraestructura vial y la protección de bosques, ríos y fauna local. En este plan de desarrollo se analizó que el municipio tiene grandes desafíos en la productividad agrícola que está por debajo de la media nacional, con presencia de cultivos como el plátano, cacao, yuca, maíz, caña panelera, arroz y árbol frutales cítricos. En el pecuario predomina la producción de ganado bovino con otras especies menores como la avicultura, la apicultura,

porcicultura y la piscicultura (Alcaldía de Arauquita, 2020).

Por otro lado, se tiene que el municipio de Arauquita tiene una ubicación geográfica estratégica para conectar las zonas rurales agroalimentarias con las zonas urbanas de la región, además de la zona triangular de Arauca-La Paz-La Esmeralda, por lo que tiene altos índices de rendimientos en yuca, plátano, carne y leche. A pesar de esto, los rubros de cacao, plátano, yuca y la demás ganadería no bovina no han crecido ni generado valor agregado durante los últimos años. Además de esto, el turismo también ha sido poco aprovechado a pesar de tener aumento en la oferta de mano de obra y migrantes venezolanos sin empleo (Alcaldía de Arauquita, 2020). A partir de esto, se definieron diferentes programas y a continuación se relacionaron los más destacados para el ecosistema de emprendimiento:

**Tabla 14. Objetivos de los programas y metas propuestas**

<b>Sector/ Objetivo del programa</b>	<b>Meta del cuatrienio</b>
<b>Mejorar las capacidades productivas, organización, acceso a activos y mercados</b>	
Servicio de apoyo financiero para proyectos productivos	150 pequeños productores apoyados
Servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad.	2 asociaciones fortalecidas
Servicio de educación informal en temas administrativos y de gestión financiera a pequeños productores.	30 personas capacitadas
Servicio de apoyo en la formulación y estructuración de proyectos.	2 proyectos estructurados
Servicio de apoyo comercialización.	600 productores apoyados para participar en mercados campesinos
Servicio de apoyo comercialización.	600 productores apoyados para participar en ferias comerciales
Servicio de divulgación de transferencia de tecnología.	20 productores beneficiados con transferencia de tecnología
<b>Mejorar la capacidad de la infraestructura para la competitividad rural.</b>	
Centros logísticos agropecuarios adecuados	1 centro logístico agropecuario adecuado
Infraestructura para la transformación de productos agropecuarios adecuada.	2 infraestructuras adecuadas
Plaza de mercado y ferias adecuada	1 plaza de ferias y de mercado adecuada
Infraestructura de trapiche panelero con mantenimiento.	1 trapiche panelero con mantenimiento

<b>Sector/ Objetivo del programa</b>	<b>Meta del cuatrienio</b>
<b>Mejorar la productividad y competitividad del sector empresarial y turístico del municipio de Arauquita.</b>	
Servicio de asistencia técnica para emprendedores y/o empresas en edad temprana	20 empresas y/o emprendedores con asistencia técnica
Servicio de apoyo para la transferencia y/o implementación de metodologías de aumento de la productividad.	100 unidades beneficiadas
Servicio de apoyo financiero para el mejoramiento de productos o procesos.	20 empresas y/o emprendedores beneficiados
Servicio de asistencia técnica a las MiPymes para el acceso a nuevos mercados.	8 empresas con asistencia técnica
Servicio de apoyo financiero para agregar valor a los productos y mejorar los canales de comercialización.	4 proyectos cofinanciados
Servicio de educación informal en asuntos turísticos.	90 personas capacitadas
Servicio de promoción turística.	3 campañas realizadas

Fuente: Alcaldía de Arauquita, 2020.

**Cámara de Comercio de Arauca.** La Cámara de Comercio de Arauca desempeña un rol importante dentro de la plataforma regional, ya que tiene las funciones de registro y promoción empresarial en la capital del departamento, que es donde se concentra la mayor actividad empresarial en comparación con los demás municipios. En la actualidad está construyendo un nuevo servicio “Portal Crear Empresa” para que los emprendedores y empresarios puedan acceder a información y asesoría integral para la constitución y formalización de las empresas en un solo paso, con menos tiempo y costos. Asimismo, ofrece el servicio de Compite 360 que es un sistema de consulta en Internet que los emprendedores puedan tener información sobre otras empresas constituidas a nivel nacional en lo comercial, financiero y jurídico desde otras bases de datos de cámaras de comercio del país (Cámara de Comercio de Arauca, 2021).

**Cámara de Comercio del Piedemonte Araucano.** La jurisdicción de esta Cámara se definió con base en la continuidad geográfica y las estrechas relaciones comerciales entre los municipios de Tame, Saravena, Fortúl y Arauquita en el departamento de Arauca, así como con el municipio de Cubará en el departamento de Boyacá. Como parte del ecosistema de emprendimiento

regional, aporta en la promoción empresarial con programas de formación y actualización empresarial en temas de tipo comercial, tributario, ventas y servicio al cliente, con el fin de mejorar las competencias del talento humano que requiere el crecimiento de la región. Esta Cámara permite al emprendedor hacer algunos trámites virtuales, como la consulta y renovación de matrículas mercantiles, además que también ofrece el servicio de Compite 360 (Cámara de Comercio del Piedemonte Araucano, 2021).

**4.2.3 Instituciones de apoyo académico.** Este componente del ecosistema de emprendimiento está conformado por el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, la Universidad Cooperativa de Colombia (UCC), la Universidad Nacional de Colombia (UNAL), la Escuela de Administración Pública (ESAP) y de manera especial por el Colegio COMFIAR. Este sector educativo se ha venido fortaleciendo a medida que se sumaron las universidades de nivel nacional, como es el caso de la UCC con sede en Arauca que ofrece cursos de emprendimiento dentro de sus currículos y realiza periódicamente una feria de emprendimiento, creatividad e innovación tecnológica. Por su parte, la Universidad Nacional, sede Orinoquía tiene conformadas varias alianzas con las alcaldías de la región para efectuar talleres orientados a fomentar la cultura emprendedora, la investigación y el desarrollo. Otro actor importante es el Colegio COMFIAR, donde se vienen realizando muestras de emprendimiento a partir de la iniciativa desarrollada por la Gobernación de Arauca para incluir dentro del currículo de más de 43 instituciones educativas la cátedra “Emprender” para fomentar la mentalidad emprendedora principalmente en los estudiantes de secundaria (INNpulsar, 2016).

**4.2.4 Instituciones de apoyo financiero.** En el componente de apoyo financiero se cuenta con actores como el Fondo Emprender – SENA, el Programa de Reconversión Laboral, el programa Reconvertir Arauca, el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo y el Instituto de

Desarrollo de Arauca (IDEAR). Sin embargo, la entidad más destacada es el “Fondo Emprender” por ofrecer diferentes convocatorias en Saravena (convocatoria 199) y Arauca (convocatoria (200) con participación de los demás municipios del departamento; aunque también se cuenta con el convenio establecido entre la Alcaldía de Arauca, el SENA y el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, y con el Instituto de Desarrollo de Arauca (IDEAR), los cuales tienen como finalidad financiar proyectos de emprendimiento del mismo municipio con capital de riesgo y capital semilla. También, se cuenta con programas de reconversión laboral para personas en situación de vulnerabilidad que recibe financiación de capital semilla de Reconvertir Arauca en coordinación con IDEAR y la Cámara de Comercio de Arauca.

**4.2.5 Sector económico y productivo.** El sector económico y productivo también es un componente importante dentro del ecosistema de emprendimiento y en el departamento de Arauca se destacan las empresas relacionadas con la explotación de hidrocarburos y otras actividades agropecuarias tradicionales, tales como Ecopetrol, Occidental de Colombia - Oxy, el Clúster del Cacao y el Clúster de Ganadería. Actores como Ecopetrol y Oxy apoyan al ecosistema con programas de fomento y desarrollo en los otros dos clústeres de cacao y ganadería, por medio de la Fundación Alcaraván que se encarga de ejecutar recursos de inversión social. En lo relacionado con los clústeres del cacao y ganado aportan en la planificación de acciones que permitan aumentar la competitividad y la mentalidad innovadora, para lo cual gestiona el programa rutas competitivas del MinCIT y que, además cuenta con la articulación de iNNpulsa Colombia, Bancoldex y las Cámaras de Comercio de Arauca y del Piedemonte Araucano.

**4.2.6 Otras organizaciones.** El departamento de Arauca cuenta con otras organizaciones que también apoyan el desarrollo del emprendimiento en la región, como es el caso del Instituto de

Desarrollo de Arauca (IDEAR), la Fundación El Alcaraván, el Asesor de Juventudes, el Nodo Arauca, el Centro de Gestión y Desarrollo Agroindustrial – SENA, la Incubadora CREAME de Medellín y la entidad extranjera MassChallenge. Un actor muy destacado es el SENA regional Arauca con el Centro de Gestión y Desarrollo Agroindustrial, la unidad de emprendimiento y el Fondo Emprender, que han estado muy enfocados en fortalecer el sector agropecuario y ganadero. Desde el año 2015, esta entidad consolidó una alianza para transferir experiencia con la aceleradora norteamericana MassChallenge, con el fin de optimizar el uso de los recursos del Fondo Emprender y para asegurar la sostenibilidad de los negocios emergentes.

Igualmente, se cuenta con el Nodo Arauca que es una entidad dirigida específicamente a promover el emprendimiento regional y tiene un centro de acompañamiento empresarial para ayudar a crear empresas. Desde el año 2008 trabaja por medio de la alianza conformada con la Cámara de Comercio de Arauca, la Fundación El Alcaraván, Ecopetrol, Oxy y la incubadora de empresas de Medellín CREAME. Este Nodo Arauca también participa en el programa de Reconversión Socio Laboral que, a pesar de la falta de recursos durante algunos años, se ha podido mantener en funcionamiento en la región.

A partir de lo anterior se describió la estructura del ecosistema de emprendimiento que suma 104 emprendimiento conformados en los últimos años, contando los que genera el programa SENA Emprende Rural que son unidades de negocio de menor tamaño (sin capital semilla) que no tiene en cuenta INNpuls, pero que deben ser tenidos en cuenta como parte de los esfuerzos de las diferentes entidades vinculadas. Esta estructura se muestra en la siguiente figura:



### Análisis

Hace parte del grupo denominado “economía llanera” (Arauca, Casanare, Meta) y es un ecosistema de emprendimiento pequeño frente a la extensión territorial que suma 104 emprendimientos consolidados entre el año 2017 y 2019 contando los del programa SENA Emprende Rural. La plataforma estratégica tiene 10 entidades con la presencia de INNpuls, la Gobernación, Alcaldías y las Cámaras de Comercio de Arauca y Piamonte Araucano, 5 instituciones de apoyo académico del nivel nacional y regional, 5 entidades que tienen convenios para brindar financiamiento y capital semilla, 6 organizaciones de apoyo y 4 clústeres con influencia de empresas petroleras para impulsar los emprendimientos regionales.

**Figura 33. Ecosistema de emprendimiento del departamento de Arauca**

Ahora bien, de acuerdo a lo anterior se determinó que la visión Arauca 2032 ha planteado unos desafíos importantes para que, desde las políticas públicas de la Gobernación de Arauca y los demás municipios del departamento puedan articular los esfuerzos y recursos que puedan fortalecer el ecosistema de emprendimiento regional; aunque al observar la plataforma regional algunos planes de desarrollo no definen con claridad los programas que puedan fomentar la creación de nuevas empresas o no representan avances sustanciales para llegar a la meta establecida a futuro. Sumado a esto, los mayores esfuerzos en materia de acompañamiento a los emprendedores, acceso a capital y transferencia de tecnología lo hace el SENA con sus diferentes líneas de acción y convocatorias, con el apoyo de las Cámaras de Comercio de Arauca y del Piedemonte Araucano y otras entidades educativas, productivas y de acompañamiento. Como resultado se han logrado 104 nuevas empresas (2017-2019), principalmente en la comercialización de productos agropecuarios (ganadería extensiva), donde se logra desarrollar un componente innovador o plus de valor para el mercado, pero aún falta mayor tecnificación e integración de tecnología a nivel agroindustrial basado en la transformación de productos.

#### **4.3 Factores que Condicionan la Creación de Nuevas Empresas en el Departamento de Arauca**

Además de analizar los componentes del ecosistema de emprendimiento del departamento de Arauca, fue necesario determinar, desde los mismos emprendedores, los factores que condicionan la creación de nuevas empresas. Para esto, se diseñó, validó y aplicó un cuestionario dirigido a las personas que han realizado emprendimientos desde el año 2017 al año 2020, con el objetivo de determinar los factores que impulsan o limitan el desarrollo de ideas de negocio en el departamento de Arauca y que hacen parte del ecosistema de emprendimiento regional. Estos resultados se agrupan las condiciones sociodemográficas y las diferentes dimensiones de un

ecosistema de emprendimiento, teniendo en cuenta los factores individuales (Gartner, 1989; McClelland, 1989), de proceso (Gartner, 1989), organización (Gartner, 1989) y los del entorno y/o externos (Bolaños, 2006; Gartner, 1989), los cuales se aprecian de la siguiente manera:

**4.3.1 Factores individuales.** Según la condición de género, los emprendedores están representados por mujeres en un 74,39%, seguido de hombres con el 21,95% y LGTBI con el 3,66%. De acuerdo a la edad, la mayor parte de la población se agrupa entre los 18 y 45, considerando que entre 18 – 25 años es el 36,59%, entre 26 – 35 años es el 40,24% y entre 36 – 45 años es el 20,73%, aunque entre los 56 – 65 años apenas representa el 2,44% y no se registraron entre las edades de 46 – 55 años o de 66 años o más (ver tabla 15). Al cruzar los resultados de estas dos condiciones, en la figura 34 se observó que las mujeres son el grupo predominante en los tres principales rangos de edad, siendo el 29% entre 18 – 25 años, 28% entre 26 – 35 años y 16% entre 36 – 45 años, mientras que los hombres representaron el 6%, 11% y 4%, y el grupo LGTBI el 1% respectivamente.

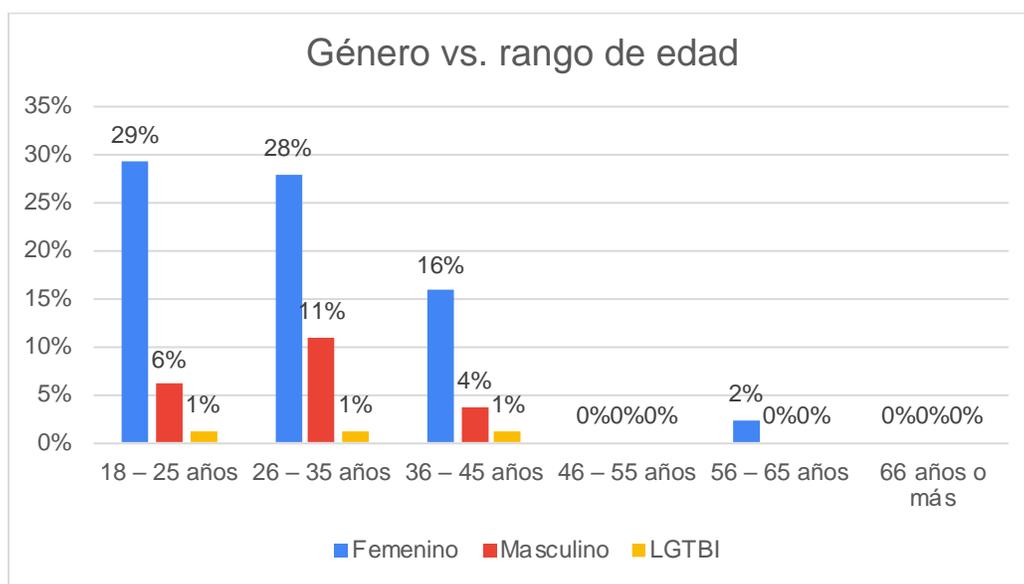
**Tabla 15. Resultados de los factores sociodemográficos individuales**

<b>Resultados de los factores sociodemográficos individuales</b>		
Género	F	%
Femenino	61	74,39%
Masculino	18	21,95%
LGTBI	3	3,66%
Total	82	100,00%
Edad		
18 – 25 años	30	36,59%
26 – 35 años	33	40,24%
36 – 45 años	17	20,73%
46 – 55 años	0	0,00%
56 – 65 años	2	2,44%
66 años o más	0	0,00%
Total	82	100,00%
Lugar de nacimiento		
Arauca	60	73,17%

<b>Resultados de los factores sociodemográficos individuales</b>		
Araucita	0	0,00%
Tame	1	1,22%
Saravena	4	4,88%
Fortul	1	1,22%
Cravo Norte	1	1,22%
Puerto Rondon	1	1,22%
Otro	14	17,07%
Total	82	100,00%
Nivel educativo		
Primaria	3	3,66%
Secundaria	14	17,07%
Técnico / tecnólogo	25	30,49%
Universitaria	31	37,80%
Post grado	9	10,98%
Post doctorado	0	0,00%
Total	82	100,00%
Padres empresarios		
Si	26	31,71%
No	53	64,63%
No sabe/ no responde	3	3,66%
Total	82	100,00%
Trayectoria como emprendedor		
1 año o menos	11	13,41%
Entre 2 y 3 años	27	32,93%
Entre 4 y 5 años	35	42,68%
Entre 6 y 10 años	9	10,98%
11 años o más	0	0,00%
Total	82	100,00%
Actividad económica del emprendedor		
Comercio al por mayor y por menor	39	47,56%
Producción agroindustrial	4	4,88%
Construcción e infraestructura	2	2,44%
Servicios profesionales	11	13,41%
Transporte	2	2,44%
Producción agropecuaria	17	20,73%
Otro	7	8,54%
Total	82	100,00%

Además de lo anterior, se preguntó sobre el lugar de nacimiento, lo que reveló que la mayoría es de Arauca con el 73,17%, seguido en baja proporción por Saravena con el 4,88% y otros municipios como Tame, Fortul, Cravo Norte y Puerto Rondón con el 1,22% respectivamente; aunque se observaron otros lugares como Chinácota, Bahía Solano (chocó), Cúcuta, Bogotá,

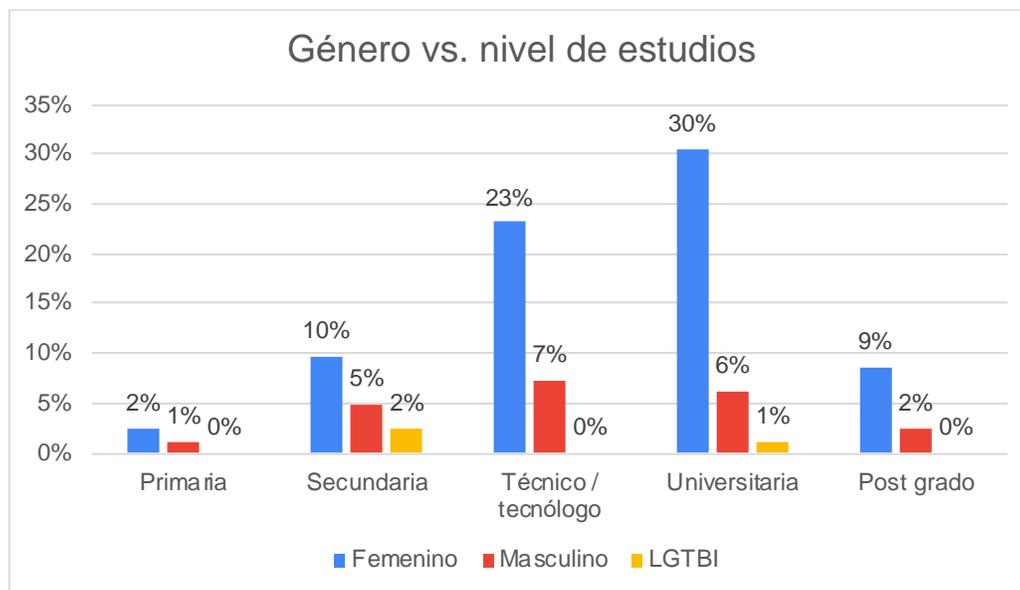
Socorro (Boyacá), Aguachica, Ocaña y Bucaramanga con el 17,07% (ver tabla 15). Estos resultados concuerdan con lo obtenido en el ecosistema de emprendimiento regional, donde el municipio de Arauca concentra la mayor actividad económica del departamento, a pesar que otros también cuentan con planes de desarrollo integrados con acciones enfocadas al emprendimiento, como son Arauquita, Saravena, Tame y Fortul.



**Figura 34. Resultados de la condición género vs. rango de edad**

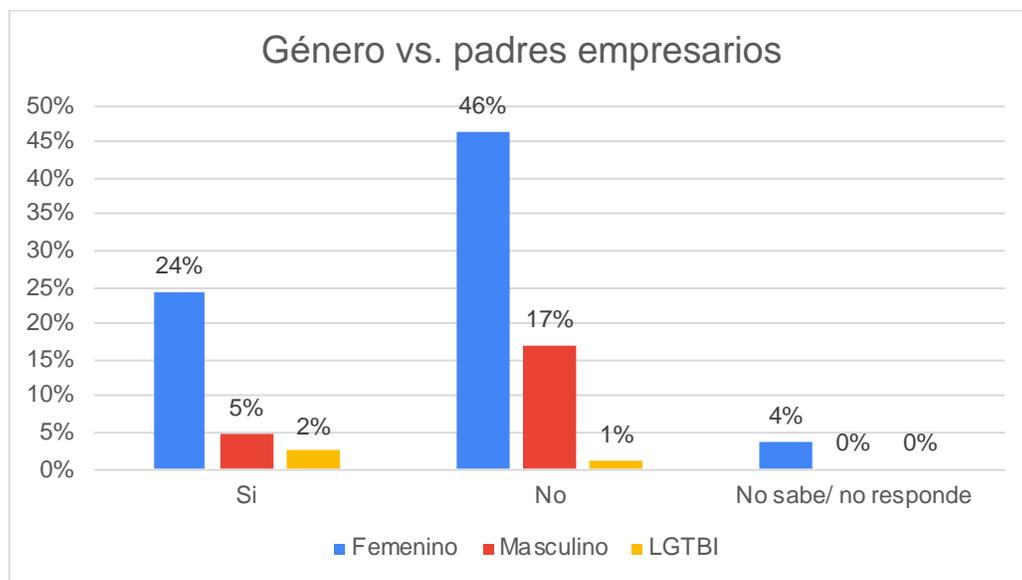
En el nivel educativo se encontró que aún se presentan emprendedores con solo nivel de primaria con el 3,66%, seguido del nivel de secundaria con el 17,07%, aunque hay mayor proporción en el nivel Técnico / tecnólogo con el 30,49%, a nivel universitario con el 37,80% y con post grado en un 10,98%. Por lo tanto, el 79,27% de la población reúne a los emprendedores del nivel técnico, tecnológico, universitario y con posgrado (ver tabla 15). Al cruzar la condición de género y los estudios en la figura 35 también se determinó un predominio de las mujeres en los diferentes niveles, principalmente en el grupo de universitarios con el 30%, seguido del técnico / tecnológico con el 23%, secundaria con el 10% y post grado con el 9%, mientras que los

hombres representaron el 6%, 7%, 5% y 2% respectivamente. Por su parte, el 2% del grupo LGTBI tiene estudios de secundaria y solo el 1% a nivel universitario.



**Figura 35. Resultados de la condición género vs. nivel de estudios**

También, fue necesario conocer si los emprendedores cuentan o contaban con padres empresarios, lo que demostró que el 31,71% si tiene esta influencia familiar, mientras que el 64,63% no la tiene y el 3,66% no sabe o prefirió no responder (ver tabla 15). Al cruzar estos datos con la condición de género en la figura 36 se observó que el 24% de mujeres emprendedoras si tuvieron esta influencia de los padres empresarios en comparación con el 5% de los hombres y el 2% LGTBI que también han desarrollado ideas de negocio; sin embargo, esta diferencia también se ve marcada en el grupo de quienes expresaron que no tuvieron padres dedicados a las actividades empresariales (46% mujeres, 17% hombres, 1% LGTBI).

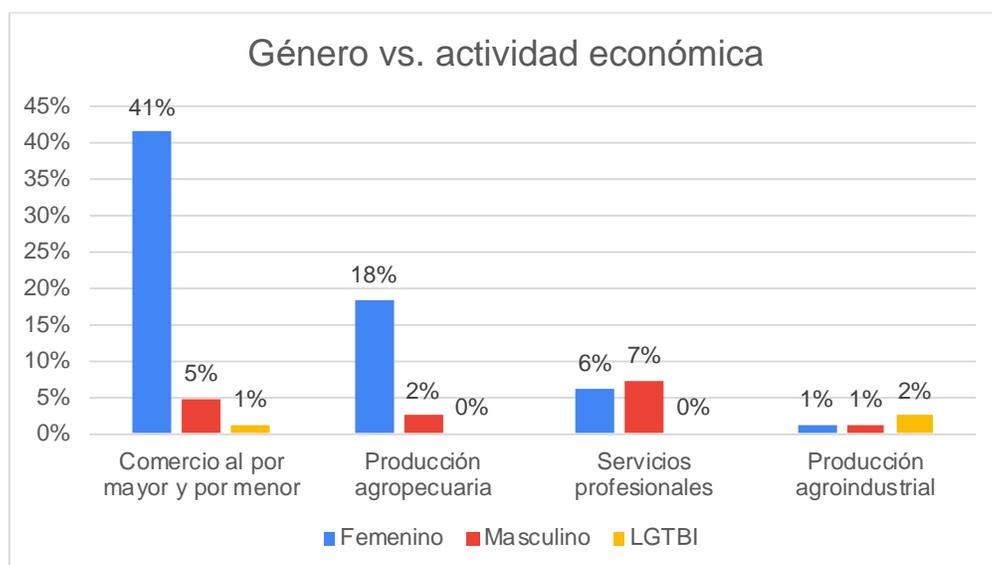


**Figura 36. Resultados de la condición género vs. padres empresarios**

Esto, se complementó con la trayectoria que tienen los encuestados como emprendedores en la región, lo que permitió conocer que el 13,41% tiene 1 año o menos, pero el 32,93% tiene entre 2 y 3 años lo que corresponde a emprendimientos iniciados desde el 2017; aunque el 42,68% respondió que tiene experiencia anterior como empresario entre 4 y 5 años y el 10,98% lleva entre 6 y 10 años haciendo emprendimientos en esta y otras regiones. Adicionalmente, se determinó que la principal actividad en qué incursionan los emprendedores es el comercio al por mayor y por menor con el 47,56%, la producción agropecuaria con el 20,73% y los servicios profesionales con el 13,41%; aunque otras actividades con potencial productivo para integrar mayor tecnología e innovación como la producción agroindustrial apenas representaron el 4,88% (ver tabla 15). Por otro lado, la construcción e infraestructura tuvo el 2,44%, el transporte el 2,44% y otras con el 8,54%, tales como las artesanías, orfebrería y artesanía y fabricación de figuras en porcelanicrom (ver tabla 15).

Al revisar el registro de los emprendimientos registrados durante los años 2017 y 2019 se logró identificar el aporte que viene haciendo el programa SENA Emprende Rural que fortalece las asociaciones de aprendices para que vayan fortaleciendo las capacidades productivas con el acompañamiento institucional (aporta materiales, pero no capital). Como resultado en el municipio de Arauca se cuenta con nuevas empresas como el Hato Ganadero La Victoria y Vifetho Arauca, en Arauquita la Granja Acuicola Fenix y Aroma a Cacao, en Fortúl la Empresa de Plátano Mi Saravena y Ganadería Bella Vista, en Saravena la Piscícola Alevinos Arauca y H&M Acuicultura, y en Tame la Ganadería La Llavería y Ganadería Semiestabulada La Bendición, entre otros.

Luego, se cruzaron los datos de género y la actividad económica, determinando en la figura 37 que las mujeres predominan ampliamente en el sector de comercio al por mayor y por menor con el 41% frente al 5% de los hombres y el 1% de LGTBI; caso similar al que se presenta en el sector agropecuario donde las mujeres participan con el 18% frente al 2% de los hombres y el 0% de LGTBI. En los servicios profesionales la participación es equivalente entre las mujeres (6%) y los hombres (7%). No obstante, en la producción agroindustrial que tiene grandes perspectivas desde la estructura económica de la región y desde las políticas públicas por la disponibilidad de recursos y opciones de mejora, apenas participa el 1% de las mujeres emprendedoras, el 1% de los hombres y el 2% del grupo LGTBI.



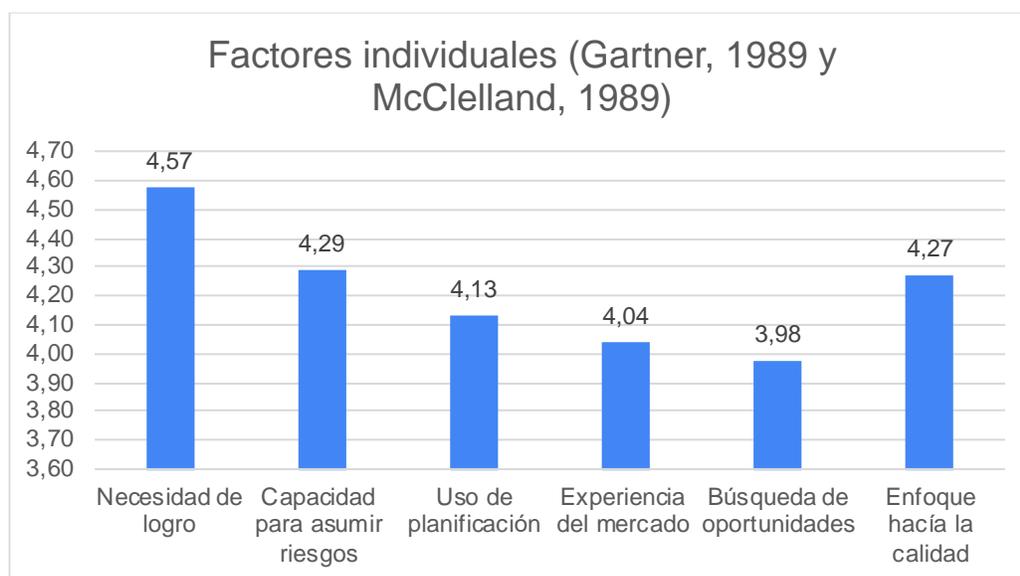
**Figura 37. Resultados de la condición género vs. actividad económica**

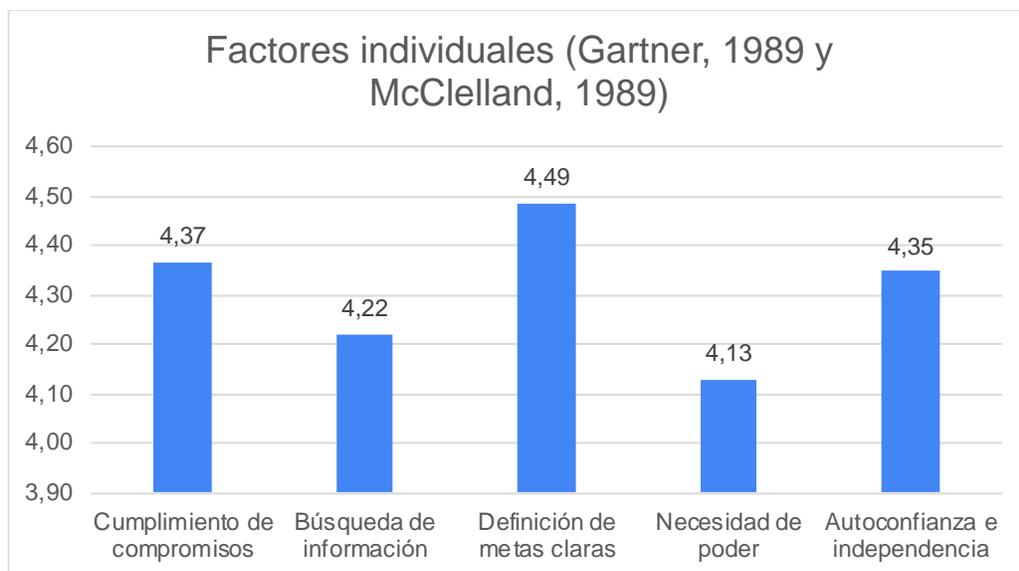
**4.3.2 Factores del ecosistema de emprendimiento.** En relación a los factores del ecosistema de emprendimiento, se analizaron los resultados de los diferentes ítems que evaluaron las dimensiones individuales que condicionan el comportamiento emprendedor (Gartner, 1989; McClelland, 1989), proceso (Gartner, 1989), organización (Gartner, 1989) y las que caracteriza el entorno y/o factores externos (Bolaños, 2006; Gartner, 1989). Los resultados se promediaron usando una escala de 1 a 5, donde 1 era muy bajo y 5 el valor más alto, con el fin de obtener la valoración ponderada de cada factor, tal como se puede apreciar de la siguiente manera:

**4.3.2.1 Individuales.** En los factores individuales se obtuvo que los emprendedores del ecosistema araucano tienen en general un nivel alto de condiciones que favorecen la creación y desarrollo de ideas de negocio con un promedio general de 4,26, como es la necesidad de logro que tuvo 4,57, el enfoque hacia la calidad con 4,27 y capacidad para asumir riesgos con 4,29, aunque los de menor valoración fueron uso de planificación con 4,13, experiencia del mercado con 4,04 y búsqueda de oportunidades con 3,98. Por lo tanto, se determinó que los emprendedores son principalmente persistentes y enfrenta desafíos, se adaptan para alcanzar

metas, emprenden ideas de negocio a pesar de tener niveles de incertidumbre y se enfocan en seguir procedimientos o pasos que aseguren los resultados esperados.

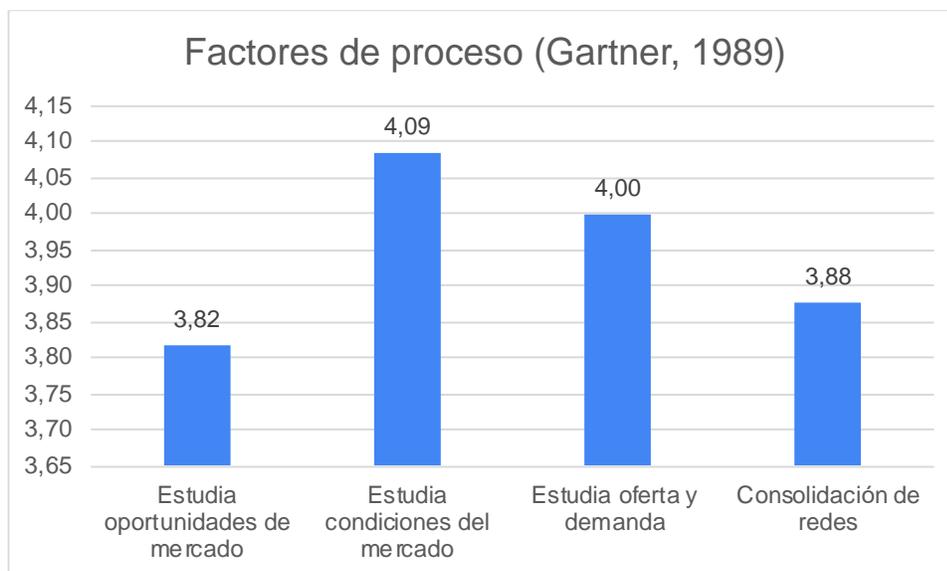
Asimismo, se observó que se destacan por el cumplimiento de compromisos con 4,37, definición de metas claras con 4,49, autoconfianza e independencia con 4,35, búsqueda de información con 4,22 y necesidad de poder con 4,13. Esto representa aspectos destacados para asumir compromisos de forma personal, para esforzarse y cumplir lo planeado, inclusive si la rentabilidad no es la esperada a corto plazo, para definir metas que lo incentiven a tomar nuevos retos a corto y a largo plazo, para mantener más seguridad en sí mismo y en las decisiones que se toman y para persuadir o influenciar a los demás para emprender exitosamente.





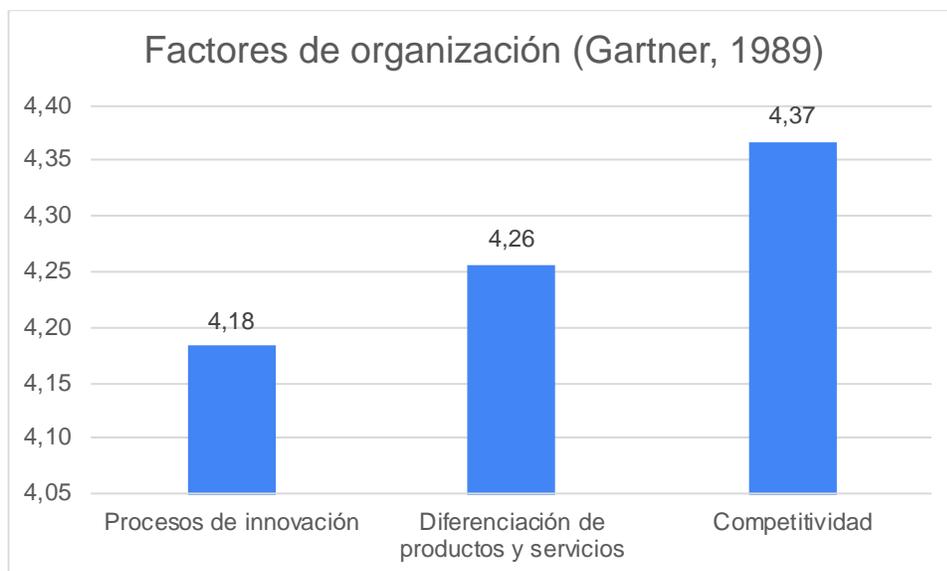
**Figura 38. Resultados de los factores individuales requeridos para el emprendimiento**

**4.3.2.2 Factores de proceso.** En la dimensión de proceso se registró un promedio general de 3,95 y se pudo observar que el factor más destacado es el estudio de las condiciones del mercado con 4,09 y el estudio de la oferta y la demanda con 4,00, mientras que en menor ponderación se tuvo consolidación de redes de apoyo con 3,88 y 3,82 con el estudio estructurado de oportunidades de mercado. Estos resultados indicaron que los emprendedores identifican y analizan las condiciones actuales del mercado y los posibles riesgos que corren el emprender, frente al potencial de la demanda y la posición competitiva que pueden desarrollar con nuevos bienes y servicios; sin embargo, no siempre estudian y analizan detalladamente las oportunidades de mercado que se tienen en el entorno para tener mayor certeza antes de iniciar las ideas de negocio.



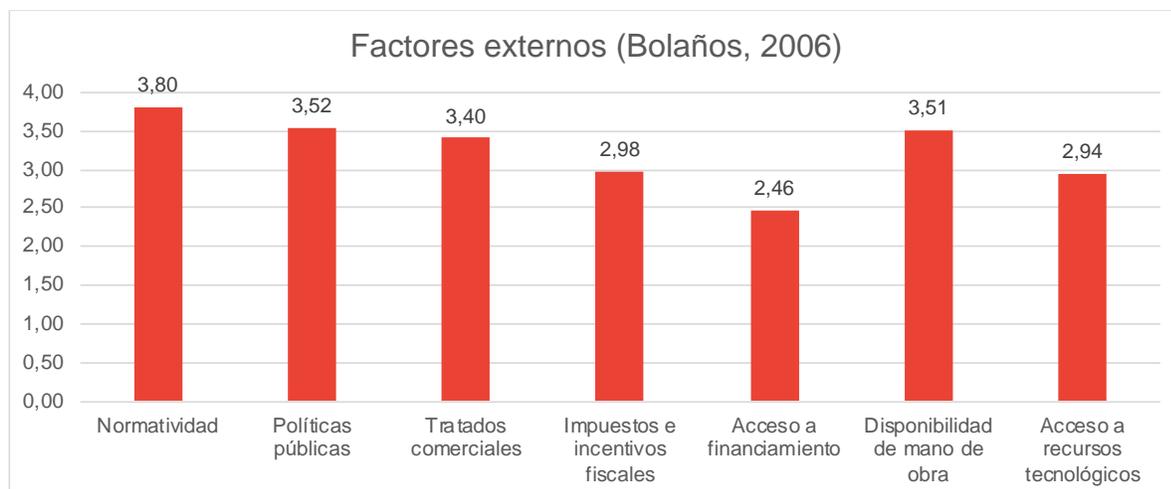
**Figura 39. Resultados de los factores de proceso requeridos para el emprendimiento**

**4.3.2.3 Factores de organización.** En la dimensión de organización se tuvo un promedio general de 4,27 y también se observaron resultados favorables para el emprendimiento, como es la competitividad con una valoración de 4,37, diferenciación de productos y servicios con 4,26 y procesos de innovación con 4,18, permitiendo establecer que los emprendedores tienen una actitud favorable para provechar las nuevas tecnologías que ayuden a la optimización de procesos y para tener mayor eficiencia y eficacia, también se esmeran en idear y desarrollar productos y servicios con características que les permita diferenciarse de la competencia, y para definir estrategias que le aporten a la satisfacción de los clientes en atributos como la calidad, precio y el servicio.



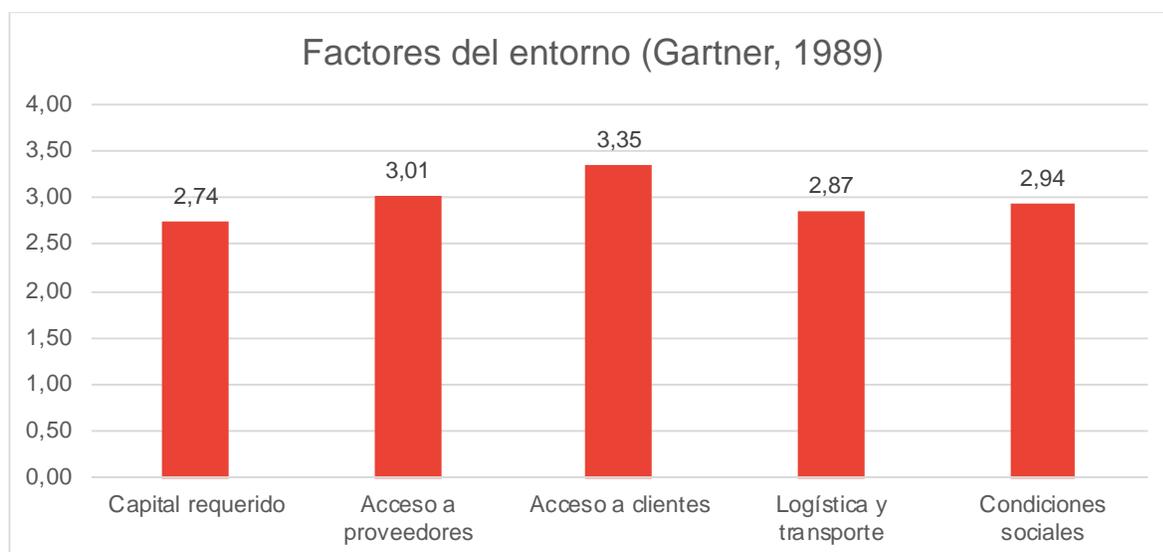
**Figura 40. Resultados de los factores de organización requeridos para el emprendimiento**

**4.3.2.4 Factores externos.** En los factores externos que están relacionados con la favorabilidad de la política pública, normas, tributación, financiamiento y acceso a recursos, se encontró que, a diferencia de las dimensiones anteriores la valoración general es regular en los diferentes ítems y el valor promedio fue de 3,23, siendo menor a los anteriores. Tal como se observa en la figura 41, la normatividad para emprender tuvo una calificación de 3,80, mientras que en las políticas públicas fue de 3,52, en tratados comerciales fue 3,40, impuestos e incentivos fiscales tuvo 2,98, acceso a financiamiento 2,46, disponibilidad de mano de obra 3,51 y acceso a recursos tecnológicos 2,94. Entre lo más relevante se encontró que los emprendedores opinan que la normatividad del registro e inscripción en cámaras de comercio no facilita la creación de nuevas empresas, no se cuenta con políticas maduras de emprendimiento favorables, el actual régimen de impuestos e incentivos tributarios no aporta significativamente a la creación de nuevas empresas y los créditos no siempre tienen tasas de interés atractivas para acceder a capital de trabajo e inversión.



**Figura 41. Resultados de los factores externos requeridos para el emprendimiento**

**4.3.2.5 Factores del entorno del emprendimiento.** Por último, se analizaron otros factores del entorno que incluyen factores más puntuales del mercado de las empresas, como es el capital requerido, el acceso a los agentes del mercado (clientes y proveedores), servicios logísticos y las condiciones sociales de la región. El valor promedio de esta dimensión fue de 2,98, siendo la menor de todas las anteriores, lo que demuestra que se trata de factores críticos dentro del ecosistema de emprendimiento araucano. En el factor relacionado con el capital requerido se obtuvo un valor de 2,74, en el acceso a proveedores fue de 3,01, en el acceso a clientes fue 3,35, en la logística y transporte 2,87 y en cuanto a las condiciones sociales fue de 2,94.



**Figura 42. Resultados de los factores del entorno requeridos para el emprendimiento**

Las principales dificultades están en encontrar socios que les permita reunir el capital que necesitan para el desarrollo de la idea de negocio y por la escasa infraestructura vial y de transporte que no ayuda a tener costos competitivos durante la producción de bienes y servicios. Asimismo, a los emprendedores no les resulta fácil tener proveedores dentro del departamento de Arauca, así como consolidar una cartera de clientes dentro de la región, además de las adversidades que representan las condiciones de empleo y seguridad para la creación de nuevas empresas en este entorno.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se realizó un análisis de correlación entre las diferentes dimensiones, con la finalidad de encontrar si hay alguna asociación entre los factores individuales de los emprendedores con los demás relacionados con el proceso, organización, los factores externos y del entorno cercano a los emprendimientos. De esta manera, en la tabla 16 se logró establecer que los factores individuales tienen una correlación alta (0,74) con los factores de proceso, permitiendo deducir que rasgos como la necesidad de logro, la capacidad para asumir riesgos, el cumplimiento de compromisos, la definición de metas claras y la autoconfianza e

independencia, favorecen el proceso de búsqueda de oportunidades y análisis de mercado, la determinación de la oferta y demanda de productos y servicios y en la consolidación de redes de apoyo para iniciar el emprendimiento. A pesar de esto, la correlación fue moderada al cruzar los factores individuales con los de organización (0,65) y con los externos (0,52), aunque fue baja con los factores específicos del entorno (0,36).

**Tabla 16. Coeficiente de correlación entre la dimensión individual con las demás dimensiones**

Variables	C.correlacion	Criterio de correlación*	Correlación entre variables
Factores de proceso	0,74	0,70 - 0,89	Correlación alta
Factores de organización	0,65	0,40 - 0,69	Correlación moderada
Factores externos	0,52	0,40 - 0,69	Correlación moderada
Factores del entorno	0,36	0,20 -0,39	Correlación baja

\* 0: Correlación nula  
0,01 a 0,19: Correlación positiva muy baja  
0,2 a 0,39: Correlación positiva baja  
0,4 a 0,69: Correlación positiva moderada  
0,7 a 0,89: Correlación positiva alta  
0,9 a 0,99: Correlación positiva muy alta  
1: Correlación positiva grande y perfecta

Teniendo en cuenta lo anterior, se determinó que los emprendedores encuestados son en su mayoría mujeres en un 74,39%, mientras que los hombres representan el 21,95% y la comunidad LGTBI el 3,66%, siendo diferente a lo que reportó INNpuls Colombia (2016b) en la región oriente conformada por los departamentos de Arauca, Casanare, Guainía, Meta y Vichada con una muestra más pequeña de 34 personas, donde el 35% eran del género femenino y el 65% del masculino y no se diferenciaron los del grupo LGTBI. Por otro lado, en cuanto a la edad se observó que la mayoría de emprendedores araucanos está en el rango de 26 a 35 años, lo cual coincide con el reporte de la región oriental, donde la mayoría tiene entre 25 y 30 años de edad, seguido de los 30 y 35 años (INNpuls Colombia, 2016b).

Aunque el reporte de INNpulsar Colombia (2016b) no detalló datos sobre otras condiciones sociodemográficas o individuales como lugar de nacimiento o padres empresarios, si se analizaron las opiniones sobre otros factores del ecosistema de emprendimiento. En este proyecto se conoció que los emprendedores araucanos tienen una percepción regular de algunos factores externos como las políticas públicas (3,52), impuestos (2,98), normatividad (3,80) y financiación (2,46), lo que resulta similar con el ecosistema regional, donde el 55,9% respondió que las acciones públicas de emprendimiento no permiten promover la innovación y el desarrollo tecnológico en el país y el 64,71% piensa que no existen los medios suficientes de financiación para todos los emprendedores.

Asimismo, en el ecosistema regional se determinó que el 67,65% no cree que las entidades de apoyo del ecosistema que asesoran en la parte legal, contable, fiscal y laboral sean suficientes y que estén al alcance de todos; además que el 77% ve como desfavorable las regulaciones en el tema de licencias, impuestos, permisos y costos que deben pagar para crear nuevas empresas y para impulsar el crecimiento. Esto indicó que los emprendedores de Arauca cuentan con factores muy favorables a nivel individual, para la organización y el proceso del emprendimiento, pero los agentes externos del ecosistema no son favorables, principalmente en lo relacionado con políticas, regulaciones, impuestos y apoyo institucional.

#### **4.4 Estrategias para Orientar la Cultura Emprendedora**

En vista de los resultados que se obtuvieron y acorde a los objetivos propuestos se definieron las estrategias que pueden orientar la cultura emprendedora, teniendo en cuenta los componentes del ecosistema de emprendimiento. Como primera medida se contrastó la situación de los diferentes componentes del ecosistema de emprendimiento y las opiniones de los emprendedores

con los factores y dimensiones propuestas por Gartner (1989) y Bolaños (2006) y los demás factores motivacionales de McClelland (1989) (ver tabla 2 y 3). Seguidamente, a partir de este análisis se plantearon las estrategias y acciones más pertinentes para las condiciones actuales del ecosistema de emprendimiento y para el perfil de los emprendedores.

**Tabla 17. Análisis de los factores y dimensiones del ecosistema de emprendimiento según Gartner (1989), Bolaños (2006) y McClelland (1989)**

<b>(Bolaños, 2006)</b>	<b>(Gartner, 1989 y McClelland, 1989)</b>		
<p><b>Externos</b> Los resultados indicaron que la normatividad, las políticas públicas, los tratados comerciales y la disponibilidad de mano de obra no son factores favorables del ecosistema y que limitan el inicio y consolidación de la empresa. No todos los municipios cuentan con políticas públicas y programas claros para impulsar la creación de empresas o para integrar la tecnología en los procesos productivos, aunque también estos se enfocan solo en acciones formativas, pero no en el acceso a recursos y capital de trabajo como tal. Sin embargo, los factores más críticos fueron los altos impuestos y bajos incentivos fiscales, las barreras para tomar créditos blandos y para acceder a nuevas tecnologías.</p>	<p><b>Individuo y motivacionales</b> A pesar que solo una tercera parte de los padres de los emprendedores son empresarios (31,71%), la mayoría son mujeres (74,39%) y tienen estudios a nivel técnico, tecnológico, universitario y de post grado (79,27%), y están entre los 18 y 45 años (97,56%), lo cual demuestra que hay un interés, disposición mental y motivación por el emprendimiento en la región desde tempranas edades. No obstante, la principal actividad económica de los emprendedores es el comercio al por mayor y por menor (47,56%) y algunos desarrollan la producción agropecuaria (20,73%), pero no se explota adecuadamente la producción agroindustrial (4,88%), que es donde la región tiene mayor potencial y donde se puede integrar mayor innovación y tecnología con recursos para desarrollar ventajas competitivas y nuevas empresas sostenibles que generen empleo para la región. Por tal motivo, otros factores individuales y motivacionales, como es la necesidad de logro, el enfoque hacia la calidad, el cumplimiento de compromisos, la necesidad de poder y la autoconfianza resaltan entre los emprendedores. Al respecto, Según Bolaños (2006) concuerda en que estos son factores positivos que condicionan el éxito del emprendedor y parten del proceso mental que ayuda a desarrollar un involucramiento con él mismo, aunque igualmente, estos pueden ser adquiridos o potenciados en el entorno. En relación a esto, algunos planes de desarrollo de la región contemplan mayor tecnificación del campo, pero la falta de recursos financieros frena las iniciativas. Por otro lado, desde la formación, en el municipio de Arauca están promoviendo el emprendimiento desde las instituciones educativas y otras entidades formativas como el SENA y las universidades están capacitando a los emprendedores en la creación de ideas de negocio.</p>		
<p>Al respecto, Bermúdez &amp; Rizo (2013) destacan que un ecosistema de emprendimiento debe</p>	<p><b>Entorno</b> Los emprendedores señalaron condiciones poco favorables en cuanto al acceso a</p>	<p><b>Proceso</b> Los resultados indicaron que los emprendedores tienden a analizar las</p>	<p><b>Organización</b> Los emprendedores mostraron buena disposición para aprovechar nuevas</p>

<b>(Bolaños, 2006)</b>	<b>(Gartner, 1989 y McClelland, 1989)</b>
<p>garantizar condiciones favorables y demostrar tres componentes principales: innovación, emprendedores y financiamiento, por lo cual, se evidencia la carencia de factores externos más apropiados a los conocimientos, habilidades, actividades productivas y motivaciones de los emprendedores.</p>	<p>proveedores y condiciones del mercado, pero en menor grado se enfocan en estudiar oportunidades de nuevos mercados y en consolidar redes de apoyo. Adicionalmente, se cuenta con pocas entidades dentro de la plataforma regional y para el apoyo institucional activo, ya que se depende básicamente de la gestión que hace el SENA y el Fondo Emprender. Según Cardona et al. (2008), es necesario potenciar estos aspectos para que el emprendedor pueda identificar, conocer y analizar mejor las condiciones y oportunidades del territorio para el emprendimiento.</p> <p>tecnología que promuevan la innovación, la diferenciación de sus productos y servicios y, por lo tanto, para asegurar condiciones competitivas en el mercado. Aquí, el SENA también es un actor primordial dentro del ecosistema para impulsar la innovación y la transferencia de tecnología. También para Cardona et al. (2008), estas son condiciones favorables que permiten aumentar la capacidad de emprendimiento de un territorio, debido a la actitud positiva de las personas hacia las transformaciones, el cambio en formas de pensar y para promover el desarrollo con nuevos emprendimientos.</p>

El análisis de la tabla 17 permitió determinar los principales factores y dimensiones que conforman el ecosistema de emprendimiento a partir de lo planteado por Gartner (1989), Bolaños (2006) y McClelland (1989), para identificar las estrategias que se requieren para orientar la cultura emprendedora del departamento de Arauca, pero considerando los 5 componentes del ecosistema que viene articulando INNpalsa Colombia (2020) con las diferentes regiones del país (plataforma regional, instituciones de apoyo académico, instituciones de apoyo financiero, sector económico y productivo, y otras organizaciones de soporte). En la figura 43 se describió la estructura de las estrategias según las dinámicas del ecosistema de emprendimiento actual y en la tabla 18 las propuestas puntuales que pueden fomentar las ideas de negocios, el desarrollo y consolidación de nuevas empresas.



**Figura 43. Estructura de las estrategias encaminadas a orientar la cultura de emprendimiento regional**

**Tabla 18. Plan de acción para orientar la cultura de emprendimiento regional**

Estrategia/ componente ecosistema de emprendimiento	Acción	Meta	Responsables	Recursos
<b>Plataforma regional</b>	Definir una política departamental de emprendimiento más enfocada al desarrollo agropecuario, agroindustrial y turismo.	1 política departamental de emprendimiento a marzo de 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernación de Arauca</li> <li>Otros:</li> <li>• Cámara de Comercio de Arauca y del Piedemonte Araucano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>
	Alinear los planes y programas de desarrollo de los municipios con la política departamental de emprendimiento.	1 línea estratégica alineada por cada municipio a junio de 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcaldías:</li> <li>• Arauca</li> <li>• Puerto Rondón</li> <li>• Cravo Norte</li> <li>• Fortul</li> <li>• Tame</li> <li>• Saravena</li> <li>• Arauquita</li> <li>• Otros:</li> <li>• Cámara de Comercio de Arauca y del Piedemonte Araucano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>
	Priorizar recursos para el mejoramiento de vías de comunicación entre los diferentes municipios del departamento	Reducir los costos logísticos de transporte terrestre para las empresas a diciembre de 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernación de Arauca</li> <li>• Todos los municipios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>
	Mejorar el funcionamiento del portal virtual de las cámaras de comercio para simplificar la consulta de información y registro de empresas.	2 plataformas que mejoran y simplifican la experiencia del emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara de Comercio de Arauca y del Piedemonte Araucano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>
<b>Instituciones de apoyo académico</b>	Fortalecer el programa de formación de emprendimiento que tiene la Universidad Cooperativa de Colombia para	1 curso semestral de emprendimiento a particulares que no sean estudiantes de la universidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Cooperativa de Colombia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>•</li> </ul>

<b>Estrategia/ componente ecosistema de emprendimiento</b>	<b>Acción</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>
	ampliar el alcance de los cursos y la feria de emprendimiento, creatividad e innovación tecnológica.	2 ferias de emprendimiento al año		
	Consolidar alianzas entre la Universidad Nacional (sede Orinoquía) con los municipios que carecen de universidades para formar en cultura emprendedora, investigación y desarrollo	1 alianza estratégica por cada municipio a junio de 2022 1 curso de formación cada semestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernación de Arauca</li> <li>• Alcaldías:</li> <li>• Puerto Rondón</li> <li>• Cravo Norte</li> <li>• Fortul</li> <li>• Tame</li> <li>• Saravena</li> <li>• Arauquita</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>
	Diseñar un programa de formación en la dimensión de proceso y organización (Gartner, 1989).	1 programa de formación para 80 participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SENA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>
	Diseñar un programa de formación sobre el aprovechamiento de factores externos (Bolaños, 2006; Gartner, 1989) como beneficios fiscales, tratados comerciales y acceso a financiamiento.	1 programa de formación para 80 participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SENA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>
	Replicar el caso exitoso del Colegio COMFIAR en las demás instituciones educativas del departamento para realizar muestras de emprendimiento local	Todas las instituciones educativas de secundaria de los municipios del departamento en enero de 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernación de Arauca</li> <li>• Alcaldías:</li> <li>• Puerto Rondón</li> <li>• Cravo Norte</li> <li>• Fortul</li> <li>• Tame</li> <li>• Saravena</li> <li>• Arauquita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>
<b>Instituciones de apoyo financiero</b>	Gestionar mayores recursos para impulsar emprendimientos regionales	Aumentar 20% recursos cada año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SENA -Fondo Emprender</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>

<b>Estrategia/ componente ecosistema de emprendimiento</b>	<b>Acción</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>
	Ampliar los recursos que se ofrecen en cada convocatoria	Aumentar 20% recursos en cada convocatoria cada año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SENA</li> <li>• Fondo Emprender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>
	Enfocar los recursos de financiamiento para ideas de negocio agropecuarias y agroindustriales	25 proyectos aprobados 12 proyectos que se convierten en nuevas empresas cada año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio Alcaldía de Arauca, SENA</li> <li>• Fondo Emprender y el IDEAR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>
<b>Sector económico y productivo</b>	Encauzar los programas de fomento y desarrollo de los clústeres de cacao y ganadería hacia mayor innovación y apropiación tecnológica.	3 ideas de negocio (cacao y/o ganadería) que se convierten en nuevas empresas cada año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecopetrol</li> <li>• Oxy</li> <li>• Fundación Alcaraván</li> <li>• Clúster del Cacao</li> <li>• Clúster de Ganadería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>
	Desarrollar un nuevo clúster agroindustrial en productos como plátano, yuca, maíz, caña panelera y árboles frutales cítricos que tienen potencial en la región.	1 nuevo clúster agroindustrial en la región a diciembre de 2023. 2 ideas de negocio que se convierten en nuevas empresas cada año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernación de Arauca</li> <li>• Cámara de Comercio de Arauca</li> <li>• Cámara de Comercio del Piedemonte Araucano</li> <li>• SENA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>
<b>Otras organizaciones</b>	Fortalecer el acompañamiento empresarial diferente al SENA para ayudar a crear empresas con enfoque agroindustrial con base tecnológica.	Brindar apoyo y acompañamiento a 2 ideas de negocio agroindustriales para que se conviertan en empresas cada año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nodo Arauca</li> <li>• Clúster agroindustrial</li> <li>• Incubadora de empresas de Medellín</li> <li>• CREAME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>

## 5. Conclusiones

El comportamiento de los ecosistemas de emprendimiento en Colombia se vieron dinamizados desde que entró en vigencia la Ley 1014 de 2006 donde se definieron las directrices normativas para fomentar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas; lo que sumado a otras iniciativas de política pública, como la Ley 1286 de 2009 (Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología) y la Ley 1429 de 2010 (incentivos fiscales para la formalización de empresas en etapas iniciales), pero aún falta mayor investigación científica para alcanzar nuevos conocimientos y oportunidades de innovación e innovación. Recientemente, la Ley de emprendimiento (Ley 2069 de 2020), configura un nuevo marco regulatorio de emprendimiento más estructurado y maduro que favorece más los ecosistemas regionales (existen brechas entre diferentes regiones del país) y la integración con aspectos sociales, rurales y el uso de energías limpias.

Al igual que los ecosistemas de emprendimiento de otras regiones del país, en el departamento de Arauca las instituciones se agrupan en los 5 componentes que define INNpalsa Colombia; sin embargo, las políticas públicas y los programas de desarrollo económico departamentales y municipales pueden ser más ambiciosos y enfocarse más en el desarrollo tecnológico e innovador en el sector agropecuario y agroindustrial, que es donde la región tiene mayor potencial, vocación y disponibilidad de recursos. Por su parte, el mayor protagonismo en el componente de educación, financiación y apoyo institucional lo tiene el SENA, mediante el Fondo Emprender y el Centro de Gestión y Desarrollo Agroindustrial, además de otras entidades como la Cámara de Comercio de Arauca y del Piedemonte Araucano.

Al analizar los factores que condicionan la creación de nuevas empresas en la región, se logró determinar que los emprendedores cuentan con un nivel favorable de atributos personales e individuales, como es el nivel educativo, la necesidad de logro, la capacidad de asumir riesgos, la autoconfianza y la independencia, entre otros; pero los factores externos y del entorno cercano de cada emprendimiento no resultan apropiados para el desarrollo de las ideas de negocio, lo que dificulta la labor de consolidar la creación de estas nuevas empresas y hacer que se sostengan en el tiempo en el mercado.

Por último, se puede deducir sobre la hipótesis propuesta que, las condiciones actuales del ecosistema de emprendimiento del departamento de Arauca no son las adecuadas, pero se pueden fortalecer por medio de estrategias que orienten la cultura emprendedora, desde cada uno de los componentes que se articulan con INNpalsa Colombia; aunque es necesario integrar más tecnología e innovación desde una política departamental de desarrollo que se enfoque al sector agropecuario y agroindustrial (sectores con mayor potencial), para que los demás municipios e instituciones puedan alinear los recursos y esfuerzos hacía el mejoramiento de la competitividad y la generación de empleo araucana.

## Referencias Bibliográficas

Alcaldía de Arauca. (2017). *Información institucional*. Recupera de: <https://www.arauca-arauca.gov.co>

Alcaldía de Arauca. (2018). *Información institucional*. Recuperado de: <http://www.arauca-arauca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Presentacion.aspx>

Alcaldía de Arauca. (2020). *Plan de Desarrollo del Municipio de Arauca 2020— 2023 “Así Todos Ganamos”*. Recuperado de: [https://www.asocapitales.co/nueva/wp-content/uploads/2020/11/Arauca\\_Plan-de-Desarrollo-Municipal\\_2020-2023.pdf](https://www.asocapitales.co/nueva/wp-content/uploads/2020/11/Arauca_Plan-de-Desarrollo-Municipal_2020-2023.pdf)

Alcaldía de Arauquita. (2020). *Plan de desarrollo 2020-2023 – Creamos, creemos, crecemos*. Recuperado de: [https://arauquitaarauca.micolombiadigital.gov.co/sites/arauquitaarauca/content/files/000352/17580\\_pdt-arauquita-sostenible-20202023-vfe.pdf](https://arauquitaarauca.micolombiadigital.gov.co/sites/arauquitaarauca/content/files/000352/17580_pdt-arauquita-sostenible-20202023-vfe.pdf)

Alcaldía de Cravo Norte. (2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023*. Recuperado de: [https://cravonortearauca.micolombiadigital.gov.co/sites/cravonortearauca/content/files/000207/10322\\_plan-de-desarrollo-gestion-cambio-y-desarrollo-20202023\\_compressed.pdf](https://cravonortearauca.micolombiadigital.gov.co/sites/cravonortearauca/content/files/000207/10322_plan-de-desarrollo-gestion-cambio-y-desarrollo-20202023_compressed.pdf)

Alcaldía de Fortul. (2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023 – Nuestro compromiso es Fortul*. Recuperado de: [https://fortularauca.micolombiadigital.gov.co/sites/fortularauca/content/files/000613/30641\\_nuestro-compromiso-es-fortul-vfinal--proyecto-de-acuerd.pdf](https://fortularauca.micolombiadigital.gov.co/sites/fortularauca/content/files/000613/30641_nuestro-compromiso-es-fortul-vfinal--proyecto-de-acuerd.pdf)

Alcaldía de Puerto Rondón. (2020). *Plan de desarrollo construyendo territorio 2020-2023*. Recuperado de: <http://www.puertorondon-arauca.gov.co/planes/plan-de-desarrollo->

construyendo-territorio-20202023-742675

Alcaldía de Saravena. (2020). *Plan de desarrollo 2020-2023 – Unidos por las diferencias, por Saravena.* Recuperado de:

[https://saravenaarauca.micolombiadigital.gov.co/sites/saravenaarauca/content/files/000546/27285\\_version-13-pd-2020-2023-svna.pdf](https://saravenaarauca.micolombiadigital.gov.co/sites/saravenaarauca/content/files/000546/27285_version-13-pd-2020-2023-svna.pdf)

Alcaldía de Tame. (2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023 – Tame cabalga con transparencia.* Recuperado de:

<https://www.tame-arauca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionYControl/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202020-2023.pdf>

Anaya, B. (2015). Las cadenas productivas con impacto económico y social: el caso de los cítricos en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 154(1), 105-117. Recuperado de:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842015000200008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842015000200008&lng=es&tlng=es).

Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.

Arraut, L., Sánchez, H. & Novoa, K. (2011). Impacto del programa emprendedor en la Universidad Tecnológica de Bolívar mediante un análisis a través de SPSS. *Revista EAN*,

4(71), 184-194. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602011000200013&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602011000200013&lng=en&tlng=es).

Barragán, C. & Ayaviri, V. (2017). *Innovación y Emprendimiento, y su relación con el Desarrollo Local del Pueblo de Salinas de Guaranda, Provincia Bolívar, Ecuador.*

*Información tecnológica*, 28(6), 71-80. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000600009>

Bautista, P. (2013). *Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia. Arauca, Colombia.

Bermúdez, A. & Rizo, M. (2013). *Propuesta de implementación de un ecosistema de emprendimiento para la Fundación Coomeva*. Tesis de maestría. Universidad ICESI. Cali, Colombia.

Bolaños, R (2006). *Detonantes de emprendimiento. VIII Reunión de Economía Mundial*. México: Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México.

Boza, J. & Manjarez, N. (2016). Diagnóstico estratégico de emprendimientos de economía popular y solidaria en Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 208-217. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000200010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200010&lng=es&tlng=es).

Cámara de Comercio de Arauca. (2016a). *Balance económico Arauca 2016*. Arauca: CCA.

Cámara de Comercio de Arauca. (2016b). *Informe de gestión 2016*. Arauca: CCA.

Cámara de Comercio de Arauca. (2018). *Base de datos de empresas conformadas entre el año 2015 y el año 2017*. Arauca. CCA.

Cámara de Comercio de Arauca. (2021). *Información institucional*. Recuperado de: <https://ccarauca.org/convocatoria-programa-de-implementacion-de-estrategias-para-el->

fortalecimiento-de-emprendimientos-y-negocios-productivos-en-el-municipio-de-arauca/

Cámara de Comercio del Piedemonte Araucano. (2021). *Información institucional*. Recuperado de: <https://cpiedemonte.co>

Cardona, M., Vera, L. & Tabares, J. (2008). Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas Cultura E y Fondo Emprender en Medellín. *Cuadernos de investigación*, 4(69), 1-64.

Carrasco, I. & Castaño, M. (2008). El emprendedor Schumpeteriano y el contexto social. *ICE*, 4(2), 845, 121-134.

Castillo, A. (1999). *Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento*. Santiago de Chile: INTEC.

Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento*. Bogotá: Diario oficial.

Congreso de Colombia. (2020). *Ley 2069 de 2020. Ley de emprendimiento*. Recuperado de: <https://innpulsacolombia.com/innformate/aprobada-la-politica-nacional-de-emprendimiento>

Datos Macro. (2017). *Comparar economía países: Chile y Argentina*. Recuperado de: <https://www.datosmacro.com/paises/comparar/chile/argentina>

Dávila, Y. & Botero, E. (2016). Percepción de los directivos del municipio de Arauca frente a la función financiera de la empresa. *Escenario: Empresa y Territorio*, 5(6), 45-64

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). *Proyecciones poblacionales al año 2017*. Recuperado de: <https://www.datos.gov.co/Estadisticas-Nacionales/Estimacion>

Poblaci-n-por-Departamento-2017/cg4z-y53z

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Mercado laboral de las ciudades capitales de los departamentos de la Amazonía y la Orinoquía*. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml\\_nvov\\_dptos/bol\\_cc\\_dptos\\_amazonia\\_orinoquia\\_17.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_nvov_dptos/bol_cc_dptos_amazonia_orinoquia_17.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2016). *Informe de coyuntura económica regional - Arauca*. Bogotá: DANE.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2017). *Producto interno bruto*. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4078-producto-interno-bruto-pib-iv-trimestre-2016-y-total-2016>

Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Visión Arauca 2032*. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/3-VISION%20ARAUCA.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Pilares de desarrollo – emprendimiento*. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pilares-del-PND/Emprendimiento/Entorno-para-crecer.aspx>

Díaz, L. (2013). *Factores que inciden en la capacidad emprendedora de los araucanos*. Tesis maestría. Universidad Nacional de Colombia. Arauca, Colombia.

Duarte, F. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y Negocios*, 2(3), 46-56.

- Endeavor. (2015). *¿Qué es un Emprendimiento de Alto Impacto?* Recuperado de: <http://www.endeavor.org.co/modelo-endeavor/%C2%BFque-es/>.
- Finanzas Personales. (2016). *Las razones por las que en Colombia se habla tanto de emprendimiento.* Recuperado de: <http://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/las-razones-por-las-que-en-colombia-se-habla-tanto-de-emprendimiento/56241>
- Gartner, W. (1989). *¿Quién es un emprendedor? Es la pregunta equivocada. Entrepreneurship, Theory and Practice, Summer, 2(1), 47 - 68.*
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *GEM: Panorama del emprendimiento en Colombia. Cámara de Comercio de Cali.* Recuperado de: <http://www.ccc.org.co/gem-panorama-del-emprendimiento-colombia/>
- Gobernación de Arauca. (2020). *Plan participativo de desarrollo del departamento de Arauca 2020-2023.* Recuperado de: [https://www.arauca.gov.co/images/plandesarrollo/Plan\\_de\\_desarrollo\\_2020-2023/PPDD\\_2020.pdf](https://www.arauca.gov.co/images/plandesarrollo/Plan_de_desarrollo_2020-2023/PPDD_2020.pdf)
- Gómez R., Hernando, J. & Mitchell, D. (2014). *Innovación y emprendimiento en Colombia - Balance, perspectivas y recomendaciones de política: 2014-2018.* Bogotá: Fedesarrollo.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.
- Herrera, H. (2009). Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura. *Revista Innovar, 19(33), 19-33.*

Innovation Center BBVA. (2015). *Análisis de las startups y emprendedores emergentes del país*.

Recuperado de: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/ebook-cibbva-ecosistema-emprendedor-colombia.pdf>

INNpulsa Colombia. (2016). *Ecosistemas regionales de emprendimiento en Colombia*. Bogotá:

Universidad Nacional.

INNpulsa Colombia. (2016a). *Ecosistemas regionales de emprendimiento en Colombia – Mapeo*.

Recuperado de: [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2\\_mapeo\\_e\\_infografia.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2_mapeo_e_infografia.pdf)

INNpulsa Colombia. (2016b). *Mapeo y caracterización de los ecosistemas regionales de emprendimiento en Colombia con énfasis en la localización de las startups*. Recuperado de:

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

INNpulsa Colombia. (2019). *Impactando desde la evidencia*. Recuperado de:

<https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/resumen-ejecutivo-econometria.pdf>

INNpulsa Colombia. (2020). *Emprendimiento dinámico y Supervivencia Empresarial en*

*Colombia. Analítica, junio 2020*. Recuperado de:

[https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Analitica\\_EmprendimientoDinamico\\_SupervivenciaEmpresarial\\_2020.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Analitica_EmprendimientoDinamico_SupervivenciaEmpresarial_2020.pdf)

Lozano, C. (2013). *Emprendimiento de alto impacto*. Tesis de grado. Universidad Militar Nueva

Granada. Bogotá, Colombia.

Martínez, L., Torres, A. & Muñoz, J. (2017). Impacto de las políticas de emprendimiento innovador en México. Universidad Autónoma Metropolitana. Departamento de Producción Económica, México.

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.

McClelland, D. & Clarence, D. (2003). El poder es el gran motivador. *Revista Harvard Business*, 81(1), 91-98.

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.

Ministerio de Educación. (2001). *La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos*. Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-307150\\_archivo\\_pdf\\_guia39.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-307150_archivo_pdf_guia39.pdf)

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2017). *Indicadores de emprendimiento*. Recuperado de: [http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16236/indicadores\\_de\\_emprendimiento](http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16236/indicadores_de_emprendimiento)

Montoya, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica*, 10(25), 209-213.

Morales, S. & Pineda, U. (2015). Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 4(38), 176-207. <https://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7020>

Orozco, J. & Arraut, L. (2014). El entorno competitivo para el emprendimiento en la región Caribe de Colombia: caso de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Sincelejo. *Revista*

*Escuela de Administración de Negocios*, 4(74), 86-105.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Portilla, H. (2010). *Monografía de emprendimiento basada en la obra de Joseph Alois Schumpeter y David C. McClelland*. Tesis de grado. Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia.

Revista Dinero. (2017). *Colombia ha invertido \$500.000 millones en emprendedores y empresas en los últimos 5 años*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/inversion-para-el-emprendimiento-y-la-innovacion-en-colombia/249709>

Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 4(26), 94-119. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762009000100005&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100005&lng=en&tlng=es).

Rojas, M. (2013). *Recordando a Joseph Schumpeter*. Suecia: Universidad de Lund.

Samaniego, F. (2014). *Análisis y perspectiva del emprendimiento empresarial ecuatoriano en el contexto de la política económica del buen vivir*. Tesis doctoral. Economía Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Quito, Ecuador.

Schumpeter, J. (1950). *Capitalismo, socialismo y democracia*. New York: Harper y Brothers.

Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Sierra, J. (2017). *Colombia pierde 11 puestos en ánimo para emprender: ranquin*. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/ranquin-de-emprendimiento-califica-a-colombia-FJ6281700>
- Sparano, H. (2014). Emprendimiento en América Latina y su impacto en la gestión de proyectos. *Revista Di- Mención Empresarial*, 12(2), 95-106.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 31(2), 179-198.
- Tapias, V. & Tovar, G. (2019). *Ecosistemas de emprendimiento, un análisis comparativo (Cartagena vs Barranquilla)*. Tesis de grado. Universidad de San Buenaventura. Cartagena de Indias, Colombia.
- Velasco, B. (2008). *Teoría de emprendimiento; Elaboración del estado del arte del término “emprendedor” desde las teorías de Max Weber y David c. McClelland*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Vidal, J. (2012). *Fomento de la cultura y espíritu emprendedor en los jóvenes españoles desde las instituciones educativas*. Tesis de grado. Universidad Politécnica de Cartagena. Cartagena, España.
- Zúñiga, S., Soza, S. & Soria, K. (2015). Dinámica del emprendimiento y el desempleo en la Patagonia chilena. *Magallania (Punta Arenas)*, 43(1), 103-115. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22442015000100007>

## **Anexos**

## Anexo 1. Cuestionario sobre factores del ecosistema de emprendimiento

**Introducción:** Este cuestionario corresponde a un proyecto de investigación de la Maestría en Gerencia de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander titulado: “ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO COMO ESTRATEGIAS PARA LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DE ARAUCA”. La información que relacione a continuación será de carácter confidencial y exclusivamente para fines académicos e investigativos.

**Objetivo:** Determinar los factores que condicionan la creación de nuevas empresas en el departamento de Arauca y que hacen parte del ecosistema de emprendimiento.

**Dirigido a:** Personas que han creado empresas desde el año 2017 al año 2020 en la ciudad de Arauca.

Instrucciones: Marque con una X la opción de respuesta según corresponda.

### I. Factores individuales

#### 1. Género:

- Femenino
- Masculino
- LGTBI

- Post grado
- Post doctorado

#### 2. Edad:

- 18 – 25 años
- 26 – 35 años
- 36 – 45 años
- 46 – 55 años
- 56 – 65 años
- 66 años o más

#### 5. Padres empresarios:

- Si
- No
- No sabe/ no responde

#### 3. Lugar de nacimiento:

- Arauca
- Arauquita
- Tame
- Saravena
- Fortul
- Cravo Norte
- Puerto Rondon
- Otro \_\_\_\_\_

#### 6. Trayectoria como emprendedor:

- 1 año o menos
- Entre 2 y 3 años
- Entre 4 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- 11 años o más

#### 7. Actividad económica del emprendedor:

- Comercio al por mayor y por menor
- Servicios industriales
- Producción agroindustrial
- Construcción e infraestructura
- Servicios profesionales
- Transporte
- Otro

#### 4. Nivel educativo:

- Primaria
- Secundaria
- Técnico / tecnólogo
- Universitaria

## II. Factores del ecosistema de emprendimiento

Teniendo en cuenta el enunciado por favor marque con una X la opción de respuesta según corresponda.

N°.	Ítems	Escala de valoración niveles de importancia				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	<b>Internos</b>					
8	Es persistente y enfrenta desafíos, adaptando estrategias para alcanzar metas					
9	Emprende ideas de negocio a pesar de la incertidumbre de éxito					
10	Utiliza herramientas de planificación para identificar actividades, asignar responsables, recursos y metas					
11	El conocimiento y experiencia que tiene sobre su segmento de mercado le permite alcanzar metas					
12	Aprovecha las oportunidades poco usuales y define alternativas viables para reducir la incertidumbre					
13	Se enfoca en seguir procedimientos o pasos que aseguren los resultados esperados					
14	Asume compromisos de forma personal y se esfuerza en cumplirlos según lo acordado, inclusive por encima de la rentabilidad a corto plazo					
15	Reduce la incertidumbre obteniendo información de fuentes confiables o consultando expertos					
16	Define metas claras que lo motiven a alcanzar nuevos retos personales a corto y a largo plazo					
17	Utiliza estrategias de liderazgo para persuadir e influenciar a otros en el logro de sus propias metas					
18	Desarrolla y mantiene una red de contactos y/o redes de apoyo					

N°.	Ítems	Escala de valoración niveles de importancia				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
19	Mantiene la seguridad en sí mismo y en las decisiones que toma para alcanzar el éxito					
20	Mantiene un nivel de autonomía lejos del control de otros					
21	Estudia y analiza las oportunidades de mercado que se presentan para crear nuevas empresas en la ciudad					
22	Estudia e identifica las condiciones actuales del mercado y los riesgos que se pueden presentar al emprender					
23	Estudia y valora el potencial de la demanda y la posición competitiva de los oferentes de bienes y servicios antes de emprender					
24	Identifica y mantiene redes de apoyo al emprendimiento en la ciudad					
25	Aprovecha nuevas tecnologías para optimizar procesos y alcanzar los resultados esperados con mayor eficiencia y eficacia					
26	Se esmera en desarrollar productos y servicios que tengan características diferenciales frente a la competencia					
27	Establece estrategias para aumentar la satisfacción de los clientes o consumidores en aspectos como calidad, precio y servicio					

N°.	Ítems	Escala de valoración niveles de importancia					
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe
	<b>Externos</b>						
28	La normatividad vigente sobre registro e inscripción en cámaras de comercio facilita la creación de nuevas empresas y que estas se mantengan en operación						
29	Existen políticas de emprendimiento que favorecen la creación de nuevas empresas en la ciudad						
30	Considera que los tratados comerciales internacionales del país permiten acceder a mercados potenciales externos para crear nuevas empresas en el departamento de Arauca						
31	Considera que el actual régimen de impuestos e incentivos tributarios benefician la creación de nuevas empresas en el departamento de Arauca						
32	Ha tenido acceso a créditos blandos con tasas de interés atractivas para contar con capital de trabajo e invertir en empresas nuevas o existentes						
33	En el departamento de Arauca conoce que hay mano de obra necesaria para las opciones emprendimiento que se presentan						
34	A nivel regional hay fácil acceso a maquinaria, equipos y sistemas de información para la creación de nuevas empresas						
35	Logra encontrar socios para reunir el capital requerido y crear nuevas empresas						
36	Resulta fácil encontrar proveedores de bienes y servicios dentro del departamento de Arauca o zonas aledañas						
37	Resulta fácil contactar clientes y consumidores potenciales para						

N°.	Ítems	Escala de valoración niveles de importancia					
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	No sabe
	crear o mantener las nuevas empresas de la ciudad						
38	La infraestructura vial y de transporte le permite mantener costos competitivos para la producción de bienes y servicios						
39	Las condiciones de empleo y seguridad favorecen la creación de nuevas empresas en la ciudad						

Gracias por su tiempo

## Anexo 2. Formatos de validación de instrumento

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Arauca, 18 de marzo de 2021

Estimado Doctor Hans Rodríguez, experto Magister.

Quién suscribe la presente, Administradora Financiera y de Sistemas, Teresa Jiménez Páez, estudiante del programa de Maestría en Gerencia de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander, quien presenta a su consideración la validación de un instrumento a aplicar en la investigación titulada: “Ecosistemas de emprendimiento como estrategias para la creación de nuevas empresas en el departamento de Arauca”.

Por tal motivo, solicito respetuosamente su colaboración con la revisión del instrumento que permita la recopilación de datos precisos y confiables para el logro de los objetivos.

Agradezco de antemano su atención y esperando su pronta respuesta.

Atentamente,

---

Teresa Jiménez Páez  
Administradora Financiera y de Sistemas  
C.C.60.406.134  
Telef:3214797094  
Correo: teretita2003@hotmail.com

**Validación del instrumento: cuestionario dirigido a emprendedores del departamento de Arauca desde el año 2017 al año 2019**

Ítem	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (Por favor indicar si debe eliminarse o modificarse)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del estudiante		Mide lo que pretende		
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	x		x			x	x		x		
2	x		x			x	x		x		
3	x		x			x	x		x		
4	x		x			x	x		x		
5	x		x			x	x		x		
6	x		x			x	x		x		
7	x		x			x	x		x		
8	x		x			x	x		x		
9	x		x			x	x		x		
10	x		x			x	x			x	Eliminar el ítem no aporta a los objetivos de la investigación
11	x		x			x	x		x		
12	x		x		x		x		x		Modificar El logro de la meta no depende únicamente del conocimiento
13	x		x			x	x		x		
14	x		x			x	x		x		
15	x		x			x	x		x		
16	x		x		x		x		x		Modificar se puede unir con la número 11
17	x		x			x	x		x		
18	x		x		x		x		x		Modificar se puede unir con la número 15
19	x		x		x		x		x		Modificar especificar cuáles estrategias en el enunciado
20	x		x			x	x		x		
21	x		x			x	x		x		
22	x		x			x	x		x		

Item	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (Por favor indicar si debe eliminarse o modificarse)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del estudiante		Mide lo que pretende		
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
23	x		x			x	x		x		
24	x		x			x	x		x		
25	x		x			x	x		x		
26	x		x			x	x		x		
27	x		x			x	x		x		
28	x		x			x	x		x		
29	x		x			x	x		x		
30	x		x		x		x		x		Modificar especificar ante quién?
31	x		x			x	x		x		
32	x		x		x		x		x		Modificar iniciar redacción con la palabra "considera"
33	x		x		x		x		x		Modificar iniciar redacción con la palabra "considera"
34	x		x		x		x		x		Modificar iniciar redacción con la palabra "Ha tenido"
35	x		x		x		x		x		Modificar eliminar "que se presentan" e incluir "que usted conoce"
36	x		x		x		x		x		Modificar redacción pues es muy general el planteamiento
37	x		x			x	x		x		
38	x		x			x	x		x		
39	x		x			x	x		x		
40	x		x			x	x		x		
41	x		x			x	x		x		
<b>Aspectos generales</b>									<b>Si</b>	<b>No</b>	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario									x		
Las preguntas permiten el logro del objetivo de la investigación										x	Modificar redacción de la escala de

Ítem	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (Por favor indicar si debe eliminarse o modificarse)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del estudiante		Mide lo que pretende		
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
											valoración como se sugiere, por lo tanto, todas las preguntas deben ser redactadas en infinitivo, incluir las modificaciones y eliminaciones sugeridas
Las preguntas están distribuidas en forma lógica y secuencial										x	
El número de preguntas es suficiente para recoger la información. (si no cumple sugiera el número de ítems a añadir)										x	
VALIDEZ											
APLICABLE					NO APLICABLE						
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES											x
Validado por: Hans Rodríguez Díaz M.Sc.					C.C. 79532126					Fecha: 18/13/2021	
Firma: 					Teléfono: 3153410774					e-mail: hansrdiaz@gmail.com	

Adaptado de Corral (2009)

**Validación del instrumento: cuestionario dirigido a emprendedores del departamento de Arauca desde el año 2017 al año 2019**

Ítem	CRITERIOS A EVALUAR								Observaciones (Por favor indicar si debe eliminarse o modificarse)		
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del estudiante				Mide lo que pretende
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		X			X	Debe modificarse
2	X		X		X		X		X		
3	X		X		X		X		X		
4	X		X		X		X			X	Debe modificarse
5	X		X		X		X		X		
6	X		X		X		X		X		
7	X		X		X		X		X		
8	X		X		X		X		X		
9	X		X		X		X		X		
10	X		X		X		X		X		
11	X		X		X		X		X		
12	X		X		X		X		X		
13	X		X		X		X		X		
14	X		X		X		X		X		
15	X		X		X		X		X		
16	X		X		X		X		X		
17	X		X		X		X		X		
18	X		X		X		X		X		
19	X		X		X		X		X		
20	X		X		X		X		X		
21	X		X		X		X		X		
22	X		X		X		X		X		
23	X		X		X		X		X		
24	X		X		X		X		X		
25	X		X		X		X		X		
26	X		X		X		X		X		

Ítem	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (Por favor indicar si debe eliminarse o modificarse)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del estudiante		Mide lo que pretende		
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
27	X		X		X		X		X		
28	X		X		X		X		X		
29	X		X		X		X		X		
30	X		X		X		X		X		
31	X		X		X		X		X		
32	X		X		X		X		X		
33	X		X		X		X		X		
34	X		X		X		X		X		
35	X		X		X		X		X		
36	X		X		X		X		X		
37	X		X		X		X		X		
38	X		X		X		X		X		
39	X		X		X		X		X		
40	X		X		X		X		X		
41	X		X		X		X		X		
<b>Aspectos generales</b>									Si	No	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario									X		
Las preguntas permiten el logro del objetivo de la investigación									X		
Las preguntas están distribuidas en forma lógica y secuencial									X		
El número de preguntas es suficiente para recoger la información. (si no cumple sugiera el número de ítems a añadir)									X		
VALIDEZ											
APLICABLE						NO APLICABLE					
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES											X
Validado por: Jorge Enrique Maldonado Pinto						C.C 13.226.026.			04 05 2021:		
Firma: 						Teléfono: 3004751497			e-mail: jmaldonadocucuta@hotmail.com		

Ítem	CRITERIOS A EVALUAR										
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del estudiante		Mide lo que pretende		Observaciones (Por favor indicar si debe eliminarse o modificarse)
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	

Adaptado de Corral (2009)

**OBSERVACIONES:**

1. Es importante hacer la sistematización de variables, teniendo en cuenta: Variable a medir, Dimensiones, Factores, Indicador e Índices y preguntas con relación a la variable y a los factores a medir.
2. En la variable género (no sexo) hay que tener en cuenta la Comunidad LGTBI, no se puede excluir.
3. En la variable nivel educativo ya hay personas con posdoctorado. Hay que incluir el posdoctorado en la opción de las respuestas.

CVLAC:

[http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0000180190](http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000180190)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6808-8833>

Firma:



Jorge Enrique Maldonado Pinto, Ph.D.

C.C. # 13.226.026 de Cúcuta.

### Anexo 3. Instrumento gestionado por medio de la aplicación Google Forms



## Cuestionario sobre factores del ecosistema de emprendimiento

 [wbuzzon@gmail.com](mailto:wbuzzon@gmail.com) (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

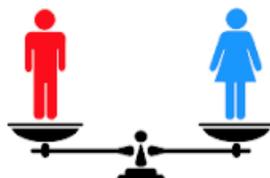
CUESTIONARIO



## I. Factores individuales

Selecciones la opción de respuesta según corresponda.

### 1. Género



- Femenino
- Masculino
- LGTBI

### 2. Edad



- 18 – 25 años
- 26 – 35 años
- 36 – 45 años
- 56 – 65 años
- 66 años o más

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfVq\\_waBeDIZMgiyBKysiegH6FZpEDzZIRplPrb2Z8301Bpvw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfVq_waBeDIZMgiyBKysiegH6FZpEDzZIRplPrb2Z8301Bpvw/viewform)