

DISEÑO DE UNA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL EN  
UNISANGIL YOPAL

LUZ AMANDA VIVIESCAS BELTRAN

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS  
BUCARAMANGA  
2006

DISEÑO DE UNA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL EN  
UNISANGIL YOPAL

LUZ AMANDA VIVIESCAS BELTRAN

Informe final de Trabajo de Grado para optar al  
título de Especialista en Evaluación y Gerencia  
de Proyectos

DIRECTOR  
German Acevedo Rodríguez  
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS  
BUCARAMANGA  
2006

## CONTENIDO

	<b>pag.</b>
INTRODUCCIÓN	14
1. PROYECTO	18
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	18
1.1.1 Desarrollo empresarial	18
1.1.2 Las Pymes, generadoras de desarrollo económico y social	18
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	19
1.2.1 Iniciativas de fomento empresarial en Casanare	19
1.2.2 La educación superior y la promoción de la empresarialidad	20
1.2.3 El papel de los docentes en la formación de emprendedores	21
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.4 ALCANCE Y DELIMITACION	22
1.5 OBJETIVOS	23
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	23
1.6 JUSTIFICACIÓN	23
1.7 MARCO DE REFERENCIA	25
1.7.1 Marco conceptual	25
1.7.2 Marco Institucional y Legal	32
1.7.3 Marco contextualo internacional	34
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO	37
1.8.1 Tipo de investigación	37
1.8.2 Localización	38
1.8.3 Población y muestra	39

2. LOS PROGRAMAS ACADÉMICO FRENTE A LAS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO REGIONAL	41
2.1. PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL REGIONAL	41
2.1.1 Perspectivas económicas del Departamento	41
2.1.2 Política de desarrollo empresarial regional	42
2.2 LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL REGIONAL	44
3. CARACTERIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROGRAMAS DE FOMENTO EMPRESARIAL	48
3.1 INSTITUCIONES Y PROGRAMAS DE FOMENTO EMPRESARIAL	48
3.1.1 Cámara de Comercio de Casanare	48
3.1.2 Instituto Financiero de Casanare	49
3.1.3 Fundación Amanecer	51
3.1.4 Servicio Nacional de Aprendizaje SENA	53
3.1.5 Gerencia de Proyectos Productivos de la Alcaldía de Yopal	56
3.2 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE CARACTERÍSTICAS DE LOS PRINCIPALES PROGRAMAS DE FOMENTO EMPRESARIAL	58
3.2.1 Tipos de programas de fomento empresarial ofrecidos	58
3.2.2 Población objetivo de los programas de fomento empresarial.	58
3.2.3 Grado de permanencia o continuidad que tienen los programas o servicios	59
3.2.4 Existencia de documentación escrita sobre objetivos y estrategias del programa	60
3.2.5 Servicios de fomento al desarrollo empresarial prestados a través de los programas	60
3.2.6 Seguimiento a cada uno de los beneficiarios	61
3.2.7 Tipo de problemas mas frecuentes	61
3.2.8 Principales necesidades en las experiencias de los emprendedores	62
3.3 DESCRIPCIÓN DE EXPERIENCIAS DE BENEFICIARIOS DE LOS PROGRAMAS DE FOMENTO EMPRESARIAL	63

3.3.1 Beneficiario de programa Instituto Financiero de Casanare	63
3.3.2 Beneficiario de programa Fundación Amanecer	63
3.3.3 Beneficiario de programa SENA	65
3.3.4 Beneficiario de programa Gerencia de Proyectos Productivos	66
3.4 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS EXPERIENCIAS DE BENEFICIARIOS DE LOS PRINCIPALES PROGRAMAS DE FOMENTO EMPRESARIAL	67
3.4.1 Acceso al programa de fomento empresarial, continuidad del programa y seguimiento y control sobre el apoyo brindado	67
3.4.2 Tipo de servicios de fomento empresarial recibió	68
3.4.3 Factores que considera más importantes para el éxito del proceso de creación de una empresa.	68
4. CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL EMPRENDEDOR DE LOS ESTUDIANTES DE UNISANGIL	70
4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	70
4.2 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	70
4.3 RESULTADOS OBTENIDOS	71
4.3.1 Información personal	71
4.3.2 Información empresarial	81
4.3.3 Percepciones y experiencias	86
5. LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL FOMENTO DE UNA CULTURA EMPRENDEDORA EN UNISANGIL – CREX YOPAL	101
5.1 NECESIDADES DE FORMACION DEL ESPIRITU EMPRENDEDOR EN UNISANGIL	101
5.1.1 Actitudes y Motivaciones Empresariales	102
5.1.2 Innovación Empresarial	103
5.1.3 La universidad y el espíritu empresarial	105
5.2.1 La formación por competencias	109

5.2.2 La educación flexible	110
6. PROPUESTA DE DISEÑO DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL EN UNISANGIL YOPAL	111
6.1 OBJETIVOS	111
6.2 MISIÓN DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL	111
6.3 VISIÓN DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL	112
6.4 ASPECTOS ESTRATÉGICOS	112
6.4.1 Estrategia de sensibilización y promoción	112
6.4.2 Estrategia de formación de competencias empresariales	112
6.5 PLAN OPERATIVO DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO	112
6.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL	116
6.7 PLAN FINANCIERO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL EN UNISANGIL	117
6.7.1 Presupuesto de inversión inicial	117
6.7.2 Presupuesto de operación	118
6.7.3 Plan para la gestión de recursos operacionales	119
7. CONCLUSIONES	123
8. RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFIA	131
ANEXOS	133

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. PIB Casanare por actividades	42
Tabla 2. Programas presenciales de pregrado ofrecidos en el Departamento de Casanare.	45
Tabla 3. Edad entrevistado	71
Tabla 4. Programa académico	72
Tabla 5. Nivel académico	72
Tabla 6. Idea de crear su propia empresa	73
Tabla 7. Razones para crear su empresa	75
Tabla 8. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa	78
Tabla 9. Actividad empresarial	81
Tabla 10. Tipo de empresa	81
Tabla 11. Empleos generados	82
Tabla 12. Antigüedad de la empresa	83
Tabla 13. Actualmente continúa con la empresa	83
Tabla 14. Motivos del cierre	84
Tabla 15. Fuentes de financiación	85
Tabla 16. Calificación de experiencias en diferentes áreas de gestión	86
Tabla 17. Relación entre teoría y experiencia emprendedora	89
Tabla 18. Incidencia de la formación universitaria en la gestión empresarial	91
Tabla 19. Áreas por reforzar en la formación universitaria para mejorar el perfil emprendedor	94
Tabla 20. Incidencia de eventos para apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras	97
Tabla 21. Principales problemas en la experiencia de emprender	99

Tabla 22. Plan Operativo. Estrategia de sensibilización y promoción	113
Tabla 23. Plan Operativo. Estrategia de Formación de Competencias Empresariales	114
Tabla 24. Plan Operativo. Estrategia de apoyo a iniciativas empresariales	115
Tabla 25. Presupuesto de inversión inicial	118
Tabla 26. Presupuesto de operación	119
Tabla 27. Recursos de fuentes Internas	120
Tabla 28. Recursos de fuentes externas	121

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pag.</b>
Figura 1. Tipos de programas de fomento empresarial	59
Figura 2. Población objetivo de los programas	59
Figura 3. Grado de continuidad de los programas	60
Figura 4. Servicios de fomento empresarial ofrecidos	61
Figura 5. Seguimiento a beneficiarios del programa	61
Figura 6. Problemas presentados con mayor frecuencia	62
Figura 7. Necesidades principales de las experiencias de los emprendedores	62
Figura 8. Como accedió al programa, continuidad del programa y seguimiento y control del mismo	67
Figura 9. Tipos de servicios recibidos	68
Figura 10. Factores importantes para el éxito de creación de empresa	68
Figura 11. Edad entrevistado	71
Figura 12. Programa académico	72
Figura 13. Nivel académico	73
Figura 14. Idea de crear su propia empresa	74
Figura 15. Razones para crear su empresa (Autoempleo)	75
Figura 16. Razones para crear su empresa (Aumentar ingresos)	75
Figura 17. Razones para crear su empresa (Aprovechar una oportunidad de negocio)	76
Figura 18. Razones para crear su empresa (Lograr reconocimiento social)	76
Figura 19. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa (Disfruto competir y ganar)	78
Figura 20. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa (Disfruto dirigir antes que ser dirigido)	79

Figura 21. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa (Disfruto un reto difícil)	79
Figura 22. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa (Quiero agradar a los demás)	79
Figura 23. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa (Gozo influenciar para que sigan mi camino)	80
Figura 24. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa (Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones)	80
Figura 25. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa (Disfruto establecer y lograr metas realistas)	80
Figura 26. Tipo de empresa	82
Figura 27. Antigüedad de la empresa	83
Figura 28. Continuidad de la empresa	84
Figura 29. Motivos del cierre	84
Figura 30. Fuentes de financiación	85
Figura 31. Calificación de experiencias en gestión técnica y tecnológica	87
Figura 32. Calificación de experiencias en área de gestión mercadeo y ventas	87
Figura 33. Calificación de experiencias en gestión de recursos humanos	87
Figura 34. Calificación de experiencias en gestión administrativa	88
Figura 35. Para emprender se requiere aplicar toda habilidad y conocimiento adquirido en la Universidad	89
Figura 36. Para emprender con éxito se requiere otras habilidades no obtenidas en la Universidad	89
Figura 37. Los conocimientos adquiridos en la carrera son suficientes para emprender	90
Figura 38. Grado en que la formación universitaria ha contribuido a administrar mejor su empresa	91
Figura 39. Grado en que la formación universitaria ha contribuido a ser más competitivos	91
Figura 40. Grado en que la formación universitaria ha contribuido a prestar un mejor servicio al cliente	92

Figura 41. Grado en que la formación universitaria ha contribuido a introducir innovaciones y desarrollos tecnológicos	92
Figura 42. Considera el refuerzo de un área, conocimiento o habilidad que facilite emprender	93
Figura 43. Habilidades gerenciales que deben reforzarse en la formación universitaria para mejorar el perfil emprendedor	94
Figura 44. Habilidad “adaptación al cambio” que deben reforzarse en la formación universitaria para mejorar el perfil emprendedor	95
Figura 45. Habilidad “Innovación y tecnología” que deben reforzarse en la formación universitaria para mejorar el perfil emprendedor	95
Figura 46. Habilidad “trámites y procedimientos de creación de empresas” que deben reforzarse en la formación universitaria para mejorar el perfil emprendedor)	95
Figura 47. Conocimientos de experiencias de emprendimientos que deben reforzarse en la formación universitaria para mejorar el perfil emprendedor	96
Figura 48. Incidencia de ferias comerciales para apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras	97
Figura 49. Incidencia de cursos de capacitación para apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras	97
Figura 50. Incidencia de asesoría técnica para apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras	98
Figura 51. Incidencia de asesoría en gestión administrativa para apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras	98
Figura 52. Incidencia de asesoría en gestión financiera y contable para apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras	98
Figura 53. Incidencia de asesoría en desarrollo tecnológico para apoyar el proceso de iniciativas emprendedoras	99
Figura 54. Principales problemas en la experiencia de emprender	100

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
ANEXO A	134
ANEXO B	135
ANEXO C	137

## RESUMEN

TITULO: DISEÑO DE UNA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL EN UNISANGIL YOPAL\*

AUTOR: VIVIESCAS BELTRAN, Luz Amanda\*\*

PLABRAS CLAVE: Desarrollo empresarial; competencias empresariales; perfil emprendedor; cultura emprendedora; unidad de emprendimiento.

En este trabajo se presentan los lineamientos estratégicos y operativos y la propuesta de organización de la Unidad de Emprendimiento Empresarial en Unisangil, Centro de Extensión Regional de Yopal, cuyo objetivo es el de contribuir al desarrollo de actitudes de emprendimiento empresarial, a la generación de alternativas y soluciones innovadoras y al fortalecimiento y consolidación de más y mejores iniciativas de creación de empresas por parte de los estudiantes.

La propuesta se apoya en el estudio de tres componentes: una caracterización de los programas de fomento empresarial existentes en Yopal; una caracterización del perfil emprendedor de los estudiantes de Unisangil y el análisis de las áreas estratégicas de desarrollo regional en relación con los programas académicos que ofrece la universidad. Con base en esta información se formulan los lineamientos generales para el fomento de una cultura emprendedora y la propuesta de diseño de la Unidad de Emprendimiento, estructurada en torno a tres estrategias: sensibilización y promoción de una cultura emprendedora, formación de competencias empresariales y apoyo a iniciativas de creación de empresa mediante la prestación de servicios de desarrollo empresarial.

La propuesta comprende además los presupuestos de inversión inicial y de operación así como las condiciones de organización, el perfil del equipo de trabajo y la adscripción al área de Extensión Universitaria. Se recomienda tener en cuenta que la creación de Unidad de Emprendimiento es paso importante en el propósito de generar impactos directos en el desarrollo local, a través de la creación de nuevas empresas, sin embargo es un proceso de largo plazo que implica desarrollar estrategias simultáneas en los tres niveles planteados en la propuesta.

---

\* Trabajo de Grado en la modalidad de Monografía

\*\* Facultad de Ciencias Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director: Germán Acevedo Rodríguez.

## ABSTRACT

TITLE: DESIGN OF AN ENTERPRISING UNIT AT UNISANGIL YOPAL\*

AUTHOR: VIVIESCAS BELTRAN, Luz Amanda\*\*

KEYWORDS: enterprising unit, enterprising spirit, enterprise promotion programs, enterprising leading process, enterprising competences, enterprise development.

In this work, some strategic and operative outlines and a proposal of creation and organization of an enterprising unit at UNISANGIL Yopal are presented. The main objective is to contribute with the enterprising spirit, job alternatives generation, satisfactory solutions, and making stronger and feasible the projects of new enterprises by university students.

The development of this proposal is supported by the study of three components such as: establishing what are the characteristics of the enterprise promotion programs that already exist in Yopal, defining the characteristics of an enterprising-smart-hard worker student and the analysis of the strategic lines for a regional development related to the careers offered by UNISANGIL Yopal.

Taking into account the information above, the general lines and rules to promote an enterprising leading process, and the design of an enterprising unit, are proposed, based on three main strategies like; promoting an enterprising sensitiveness or spirit, training in enterprising competences, and supporting projects of new enterprises through professional services in enterprise development. The proposal includes the initial and operating budget; the conditions of organization, the work team profile, and the attachment of the proposal to the regional extension area are also included.

It was advised taking into account that creating this unit of enterprising is an important step to generate actual impact in the local development, by creating new enterprises; however, this is a long length process which implies developing simultaneous strategies in the three levels suggested in the proposal.

---

\* Trabajo de Grado en la modalidad de Monografía

\*\* Facultad de Ciencias Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director: Germán Acevedo Rodríguez.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende responder a la necesidad de impulsar una cultura emprendedora en Unisangil, Centro de Extensión Regional de Yopal, como estrategia para contribuir al desarrollo integral de esta región a través del uso de la ciencia y la tecnología aplicada a la generación de tejido productivo y empresarial.

Para lograr el objetivo propuesto de diseñar una Unidad de Emprendimiento Empresarial, que contribuya al desarrollo de actitudes y motivaciones empresariales, a la generación de alternativas y soluciones innovadoras y al fortalecimiento y consolidación de más y mejores iniciativas empresariales, se llevaron a cabo varias etapas. La primera, contenida en el capítulo dos comprende el estudio del perfil y las perspectivas del desarrollo económico regional y la forma en que los programas académicos pueden, desde cada disciplina, contribuir mediante su ejercicio profesional a los requerimientos de capital humano en la región.

La segunda etapa, desarrollada en el capítulo tres, corresponde a la caracterización de los programas de fomento empresarial existentes en la región, en la cual se obtuvo información relativa a la dinámica de creación de empresas y los servicios de apoyo disponibles para los emprendedores. El propósito de este estudio fue el de conocer las debilidades, fortalezas y posibilidades que presentan los programas de desarrollo empresarial en la región con el fin de adecuar la propuesta de la unidad de emprendimiento a las necesidades y características observadas.

El tercer componente de este trabajo es la caracterización del perfil emprendedor de los estudiantes de Unisangil – Crex Yopal, observado a partir los estudiantes que han tenido o tienen experiencias de emprendimiento, con el fin de determinar la incidencia de la formación universitaria en tales experiencias así como las necesidades de apoyo y servicios que contribuyan a fortalecer ésta dinámica. Los resultados de este componente, consignados en el capítulo cuatro, sirvieron para orientar las estrategias contenidas en la propuesta de la Unidad de Emprendimiento.

Con base en la información y los elementos de juicio obtenidos en estas primeras fases, se desarrollaron en los capítulos cinco y seis los lineamientos generales para el fomento de una cultura emprendedora y la propuesta de diseño de una Unidad de Emprendimiento, conformada por los planes operativos correspondientes a tres estrategias identificadas: sensibilización y promoción de una cultura emprendedora, formación de competencias empresariales y apoyo a iniciativas emprendedoras. La propuesta comprende además los presupuestos de inversión inicial y de operación. Estos elementos han sido formulados sobre la base de que la Unidad de Emprendimiento será un órgano adscrito al área de extensión de la Universidad, y comprenden la

hoja de ruta a seguir, como etapa inicial del proceso de fomento de una cultura emprendedora al interior de Unisangil, que posteriormente pueda convertirse, una vez existan las condiciones de mercado, en proveedor de servicios de apoyo empresarial en la región.

## 1. PROYECTO

### 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

**1.1.1 Desarrollo empresarial.** El camino hacia la modernización y competitividad de la economía emprendido por el país en las últimas décadas, ha generado una preocupación recurrente por parte de distintas instancias de la vida económica nacional y regional frente al fomento del desarrollo empresarial y la generación de una dinámica emprendedora que permita la creación y puesta en marcha de proyectos de inversión productivos capaces de jalonar el desarrollo socioeconómico del país.

En este sentido se han desarrollado políticas públicas que incluyen la formulación de planes de ciencia y tecnología, la expedición de un marco normativo orientado a facilitar la creación de empresas, el desarrollo de programas de fomento a las pequeñas y medianas empresas y el estímulo a las exportaciones de nuevas líneas de productos caracterizados por la innovación y el desarrollo tecnológico.

Colombia es un país de empresas de menor escala que poseen una serie de limitaciones técnicas y competitivas: bajas escalas de producción, dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada, baja asociatividad empresarial y carencia de cuadros directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico, entre otras cosas.

Existe entonces una clara necesidad de generar dinámicas de cambio empresarial, requeridas para atender el reto de la modernización y de la competitividad empresarial. La importancia del sector ha sido apreciada en el país desde tiempo atrás, hasta el punto de que Colombia cuenta con reconocimiento internacional por su amplia trayectoria en políticas específicas de apoyo a la microempresa. Existen en el país decenas de fundaciones privadas cuyo objetivo exclusivo es promover el desarrollo de la microempresa.

El Estado también ha trabajado extensamente en este campo. El primer Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa fue formulado en 1984 y los sucesivos gobiernos han perseverado en el trabajo de unificar y coordinar los esfuerzos orientados a su fortalecimiento. Sin embargo, no existe en el país información suficiente y sistematizada que permita establecer la efectividad del trabajo realizado para apoyar a las microempresas. Las mediciones de los efectos de los programas son muy dispersas y puntuales, lo que hace muy difícil extraer conclusiones sólidas a partir de las cuales mejorar los servicios de apoyo prestados.

**1.1.2 Las Pymes, generadoras de desarrollo económico y social.** Las Pymes, constituyen un núcleo generador de crecimiento y desarrollo

empresarial; son un sector estratégico para desarrollar cualquier proceso de transformación social y cultural en el país por su capacidad de generar empleos y por participar en todos los momentos del proceso productivo nacional, como proveedores y productores de bienes y servicios.

Según el documento 3280 del Consejo Nacional de Política Económica y Social<sup>3</sup> las Pymes son mayoría en la comunidad empresarial del país (90%), generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento.

Las políticas económicas actuales con la globalización, persiguen la integración comercial de los países mediante acuerdos y tratados como el ALCA (Acuerdo de Libre Comercio de las Américas), MERCOSUR (Mercado Común del Cono Sur), TLC (Tratado de Libre Comercio) y CAN (Comunidad Andina de Naciones), entre otros, que buscan el beneficio recíproco bajo el contexto de competitividad. Esto obliga a las regiones a lograr economías fuertes que permitan no sólo sostenerse en los mercados, sino incrementar su capacidad productiva, lo que hace indispensable crear en la sociedad una nueva cultura empresarial, consciente de la necesidad de modernizarse y participar con sus productos y servicios, en condiciones más favorables en los mercados internacionales.

Mientras en el país las MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) generan el 94% de los negocios y ocupan el 33% de la población, en Casanare su participación es reducida y su impacto en la problemática del empleo es mínimo<sup>4</sup>. El empleo en Casanare es efecto del sector público y la industria petrolera. Hay empleo rural en las diferentes actividades específicas del sector agropecuario aunque en forma limitada.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

**1.2.1 Iniciativas de fomento empresarial en Casanare.** Existe un interés creciente en desarrollar programas de fomento empresarial porque se considera que la creación de empresas constituye una de las fuerzas fundamentales del crecimiento económico y de la generación de empleo. Dentro del Departamento se pueden mencionar las siguientes entidades como generadoras de apoyo y fomento empresarial: La Cámara de Comercio de Casanare, el SENA, Instituto Financiero de Casanare, la Fundación Amanecer y la Gerencia de Proyectos Productivos de la Alcaldía de Yopal.

---

<sup>3</sup> Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación. Optimización de los instrumentos de desarrollo empresarial. Bogotá 19 de abril de 2004.p. 3-4.

<sup>4</sup> Plan de Desarrollo para el Departamento de Casanare, Trabajo en Equipo. Periodo (2004-2007) p.(25-56).

**1.2.2 La educación superior y la promoción de la empresarialidad.** Las instituciones de educación superior presencial tienen una historia reciente en el Departamento que no supera los diez años, salvo en el caso del SENA <sup>5</sup> que inició acciones como Centro Multisectorial de Yopal el 2 de septiembre de 1979. En consecuencia casi todas ellas se encuentran en una etapa de crecimiento y consolidación de sus áreas de formación profesional al que han dedicado todos sus esfuerzos; por esta razón el tema de la promoción de la empresarialidad ha estado presente solo de manera indirecta.

En un sondeo efectuado en el año 2001<sup>6</sup> con los coordinadores de distintos programas de educación superior en el departamento, se logró avanzar en la identificación de los principales obstáculos relacionados con la falta de articulación y coordinación de las universidades al sector productivo y a los planes y programas de fomento empresarial que se desarrollan en la región.

La planificación de los programas de educación superior que puedan contribuir, mediante la cualificación del recurso humano, a mejorar la competitividad del sistema productivo en la región, aún está lejos de ser una realidad y los programas ofrecidos atienden a la decisión interna de cada universidad y, en alguna medida, a las demandas del mercado más que a una visión del desarrollo regional a largo plazo. Sin embargo tanto en los planes de los entes territoriales como en los programas y proyectos de otros entes de desarrollo regional, se reserva un lugar determinante para el sector académico y ya empiezan a darse los primeros acercamientos mediante actividades conjuntas.

Dentro de los programas técnicos, tecnológicos y profesionales existentes en la ciudad de Yopal, solo los programas de Administración de Empresas, incluidos los distintos énfasis con los que se ofrecen, plantean dentro de sus perfiles profesionales la formación de emprendedores, aunque esta orientación no se expresa directamente sino en forma tangencial o marginal en los planes de estudio<sup>7</sup>.

En los planes de estudio de los Programas de Administración de Empresas existen asignaturas tales como Creación de Empresas, Gestión Empresarial, Formulación de Proyectos, Plan de Negocios, que tienen como propósito fundamental la generación y evaluación de ideas y perfiles de negocios, pero generalmente se le da un tratamiento aislado en cada asignatura y las ideas allí generadas, en muy pocos casos llegan a convertirse en posibles empresas nuevas.

---

<sup>5</sup>SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. El SENA en Casanare: Un poco de historia. Documento interno. P. 1.

<sup>6</sup>VIVIESCAS, Luz Amanda. Caracterización del espíritu empresarial y la dinámica emprendedora de la educación superior en el Departamento de Casanare. Documento de trabajo presentado a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. 2002..

<sup>7</sup> Ibíd.

Otro momento que constituye una oportunidad importante para la creación de empresas es la modalidad de graduación. En la mayoría de los programas relacionados con las ciencias económicas o administrativas, los estudiantes deben graduarse con proyecto de investigación o monografías y en otros casos con proyectos de autogestión, entendidos éstos como procesos exitosos de creación de empresas conseguidos por los estudiantes a partir de su formación académica.

Adicionalmente, dado que el tema no ha sido objeto de interés estratégico para la universidad, si existen casos que han logrado convertirse en empresas viables y exitosas como fruto de la formación académica, se desconoce su impacto por cuanto no hay sistemas de información o seguimiento que permitan evaluar estas experiencias.

Precisamente uno de los propósitos de este estudio es el de conocer y evaluar de manera mas precisa en el caso de Unisangil, que incidencia real ha tenido la formación profesional en los proyectos e iniciativas de estudiantes emprendedores.

**1.2.3 El papel de los docentes en la formación de emprendedores.** Las universidades a través de los programas ofrecidos, vienen en un proceso de definición y conformación de sus estructuras académicas y administrativas y solo hasta ahora se empiezan a consolidar equipos docentes con la permanencia y disponibilidad necesarias para sustentar procesos de investigación y acompañamiento a los estudiantes, más allá de las aulas. El proceso académico se desarrolla con docentes contratados mediante hora cátedra.

En el caso de Unisangil existe una planta de 12 docentes de tiempo completo lo cual ha permitido empezar a conformar grupos de investigación, asesoría y extensión, especialmente en el área de informática.

En cuanto al aporte de los docentes en materia de creación de empresas, es limitado en razón a que no existe en el departamento una dinámica empresarial fuerte que sirva de escenario para las experiencias propias o indirectas de quienes desempeñan esta labor.

También es muy escasa la preparación de los docentes como formadores de emprendedores, ya que esta ha sido una orientación reciente y no suficientemente explícita en las políticas de la universidad y en los planes de estudio. En este sentido, uno de las mayores debilidades expresadas por las personas entrevistadas tiene que ver con el desarrollo de la creatividad y el espíritu innovador en los estudiantes.

Algunas instituciones universitarias y de educación en el nivel de secundaria han empezado a incluir dentro de sus planes la capacitación de docentes como formadores de espíritu empresarial y de una cultura emprendedora. Igualmente se empiezan a desarrollar actividades como talleres de

emprendimiento, seminarios, muestras de ideas de productos innovadores y otras actividades que vinculan tanto a estudiantes como docentes y representan los primeros pasos de promoción de una cultura empresarial en todo el sistema educativo<sup>8</sup>.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Universidad como parte del sistema de educación superior y en cumplimiento de su misión, debe desempeñar un papel frente a los cambios y necesidades de la sociedad actual en los ámbitos de desarrollo empresarial, la generación de empleo y la modernización del aparato productivo regional.

Sobre este supuesto se basa la pregunta fundamental de este trabajo de investigación: Mediante que estrategias puede la Universidad contribuir a formar en sus estudiantes el perfil empresarial y estimular la generación de ideas, planes y proyectos productivos susceptibles de convertirse en nuevas empresas que fortalezcan el sistema productivo del Departamento de Casanare y jalonen el desarrollo económico regional.

Para responder a esa pregunta es necesario conocer como ha sido la experiencia regional en el área de fomento empresarial; que instancias, instituciones y programas existen con este propósito y que estrategias han desarrollado para conseguirlo. También es importante conocer la percepción de los beneficiarios de esos programas para caracterizar las experiencias de creación de empresas en la región y encontrar los aciertos, fallas y dificultades que sirvan para orientar la experiencia propia de la Universidad en el propósito de contribuir al desarrollo empresarial a través de la unidad de emprendimiento.

### **1.4 ALCANCE Y DELIMITACION**

La unidad de emprendimiento, que constituye el fin ultimo de este trabajo, esta concebida inicialmente como un órgano interno de Unisangil en su sede de Yopal, cuyas estrategias, acciones y servicios están dirigidos a sus estudiantes. En alguna etapa posterior, si la propuesta es considerada viable y aceptada, la dinámica misma de sus servicios permitirá evaluar la posibilidad de ampliar su radio de acción hacia el ámbito local y regional.

Para contribuir al propósito general de este trabajo, se consideró necesario e importante hacer un diagnóstico de los programas de desarrollo empresarial en el entorno regional y local, sin que este pretenda ser exhaustivo y profundo por cuanto las mismas instituciones objeto del estudio disponen de muy poca información especialmente en relación con la evaluación de impacto de sus resultados. Para subsanar en parte esta deficiencia, se pretende complementar la descripción de los programas con la información de un beneficiario por cada caso. Esta información permitirá validar algunos

---

<sup>8</sup> Ibid.

elementos del diagnóstico sobre los programas de fomento empresarial, aun cuando no es estadísticamente representativa, ya que una evaluación así, a un grupo de beneficiarios de tales programas supera los propósitos de este trabajo.

También es necesario establecer si la formación de la Universidad a contribuido y de que manera a la creación de nuevas empresas dentro de su comunidad educativa, y que percepciones, expectativas y necesidades tienen aquellos estudiantes emprendedores frente al interés institucional de estimular y apoyar iniciativas empresariales.

El trabajo busca elaborar una propuesta conceptual y los lineamientos estratégicos, las etapas y los supuestos de base para la puesta en marcha de la Unidad de Emprendimiento por parte de la Universidad.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una Unidad de Emprendimiento Empresarial que contribuya a la formación del perfil emprendedor y a la generación de iniciativas empresariales de los estudiantes de Unisangil – Centro de Extensión Regional Yopal a través de la caracterización de la dinámica emprendedora y la identificación de estrategias orientadas al fomento del espíritu empresarial.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el perfil económico de la región y las oportunidades de inserción de los programas académicos en las áreas estratégicas del desarrollo regional.
- Establecer las características de los procesos de fomento y apoyo al desarrollo empresarial existentes actualmente en la región.
- Determinar el perfil emprendedor existente en la Universidad y las características de las experiencias de emprendimiento.
- Identificar las áreas de fomento empresarial en las que es pertinente el aporte e intervención de la Universidad en los procesos de fortalecimiento y creación de empresas.
- Formular una propuesta de Unidad de Emprendimiento que incluya la estructura, los lineamientos administrativos y operativos, y los principales servicios dirigidos al fomento de iniciativas empresariales generadas en la comunidad estudiantil de Unisangil – Crex Yopal.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

Las razones para la realización de este trabajo se definen en tres niveles:

En un primer nivel, el más amplio y genérico, este trabajo constituye un intento de acercamiento formal por parte de UNISANGIL – Crex Yopal a la tendencia de promoción de la empresarialidad, que se impone como una necesidad en la formación profesional a nivel mundial<sup>9</sup> dada la importancia creciente del tema de la creación de empresas como factor dinamizador del desarrollo económico y productivo.

En un momento histórico en que las exigencias de competitividad impuestas por la internacionalización de la economía y la liberación de barreras a los mercados plantean retos a los sistemas económicos y productivos en todos los ámbitos, se espera que el sistema educativo sea la plataforma desde la cual se generen y desarrollen alternativas empresariales basadas en la innovación científica y tecnológica, capaces de satisfacer las necesidades de crecimiento económico, mejoramiento de la productividad y generación de empleo. Cada vez un mayor número de universidades a nivel mundial ha entendido y asumido responsabilidades en este orden. Para responder con el crecimiento económico aparecen las incubadoras de empresas como gran alternativa de apoyo en todo el mundo registrándose en el año 1998 un total de 2500 incubadoras creadas a nivel mundial<sup>10</sup>.

Una de las funciones de la educación superior y sus instituciones, definidas en la legislación colombiana es la de ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional<sup>11</sup>. El desarrollo de este estudio genera a la Universidad un frente de trabajo con posibilidades efectivas de contribuir al cumplimiento de este compromiso mediante la formación de nuevos empresarios y mediante el apoyo a iniciativas empresariales que fortalezcan la economía regional.

En un segundo nivel, se encuentran la necesidad de vincular la academia a los intereses de crecimiento y competitividad del sector productivo regional. Diversas instituciones del sector público y privado del Departamento de Casanare han coincidido en el interés de fomentar una cultura emprendedora como estrategia para el desarrollo productivo regional. La universidad no solo no puede mantenerse ajena a estos procesos sino que además de liderar a su interior una cultura emprendedora, debe desde su condición de institución educativa del nivel superior, asumir un papel articulador y dinamizador de tales esfuerzos a nivel regional.

---

<sup>9</sup> ANGELELLI, J. Pablo y LLISTERRI, J. Juan. El BID y la promoción de la empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas. Washington. Marzo de 2003 p. (1-17).

<sup>10</sup> CORPORACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA DE CHILE, Lineamientos para la creación y gestión de incubadoras de negocios. Trabajo preparado por Marcela Angulo, Gerente Programa Incubación de Negocios. Noviembre 2000. p. 41.

<sup>11</sup> Ley 30 de 1992, Artículo 6, literal d).

Según Boissier<sup>12</sup> las universidades, especialmente aquellas que tienen un carácter subnacional, y en consecuencia ante el proceso de globalización se encuentran en la periferia de la periferia, como es el caso de Unisangil, deben reafirmar su pertenencia y pertinencia. La primera, entendida como la inserción en una comunidad local, clave para afianzar la identidad de la Universidad y obtener apoyo y respaldo económico de la comunidad que siente como suya la universidad; y la pertinencia, entendida como la adecuación entre el quehacer universitario y las necesidades a corto y largo plazo de la localidad a la cual pertenece.

Siendo la universidad un agente importante en el desarrollo regional, se presenta una gran oportunidad de trabajar de la mano con la política del gobierno departamental que contempla en la dimensión tres del Plan de Desarrollo una estrategia vital para lograr el progreso económico y social de Casanare consistente en el apoyo a la generación de empleo mediante un programa de desarrollo empresarial que busca el fortalecimiento y consolidación del sector.

Finalmente, en un tercer nivel se encuentran las razones de orden normativo que implican acciones directas que la Universidad debe poner en marcha para cumplir con lo establecido en el PEI<sup>13</sup>, relacionadas con la generación de programas de apoyo al desarrollo organizacional de empresas privadas, públicas y de la economía solidaria mediante consultorías, asesorías y asistencia técnica; y en los perfiles profesionales definidos para cada uno de los programas académicos que se desarrollan en el Centro. En este sentido, la creación de una unidad de emprendimiento constituye el espacio mas concreto para la formación del perfil emprendedor que se compromete a formar la universidad cada vez que admite a un estudiante en cualquiera de sus programas.

## **1.7 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.7.1 Marco conceptual**

**Desarrollo Local.** Se entiende como un proceso esencialmente endógeno, descentralizado, localizado e incrustado en las características económicas sociales y culturales de un lugar en particular y cuya concepción, diseño e implementación, compete a la comunidad que habita esa determinada localidad<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> BOISIER, Sergio. ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL 86, Agosto de 2005).

<sup>13</sup> UNISANGIL, Proyecto Educativo Institucional, (PEI). 2003-2007. p.30.

<sup>14</sup>BOISIER, Sergio. ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL 86, Agosto de 2005).

Como lo expresa Garofoli<sup>15</sup> (1995) el desarrollo endógeno significa la capacidad para transformar el sistema socioeconómico, la habilidad para reaccionar a los desafíos externos, la promoción del aprendizaje social y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local que favorezcan el desarrollo de estas características.

De acuerdo a un trabajo sobre desarrollo local (PNUD/OIT/UNOPS/EUR, 2002)<sup>16</sup>, algunos puntos relevantes sobre el carácter territorialmente localizado del desarrollo son:

- Voluntad y capacidad de los actores locales
- Valoración de las potencialidades locales
- Importancia de la pequeña y mediana empresa
- Capacidad de integrar iniciativas empresariales
- Instrumentos adecuados
- Capacidad de interacción activa entre lo local, lo nacional y lo internacional

Según Buarque<sup>17</sup> (1999), este concepto puede ser aplicado en forma genérica a diferentes cortes territoriales y asentamientos humanos de pequeña escala, desde la comunidad al Municipio e incluso a micro-regiones de tamaño reducido.

Dado el alcance de este trabajo, es en ese último sentido que se aplica el concepto de desarrollo local.

**PDE (Programas de desarrollo empresarial).** Para efectos de este trabajo son PDE todas aquellas iniciativas institucionales gubernamentales o no gubernamentales existentes en el Departamento de Casanare cuyo propósito es fomentar directa e indirectamente la creación de nuevas empresas a través de actividades de formación, capacitación, asistencia técnica, seguimiento, incubación y/o financiación de iniciativas empresariales.

Para la caracterización de los PDE existentes en el Departamento de Casanare se tienen en cuenta los criterios aplicados en la clasificación encontrada en el documento de trabajo del BID (Banco Interamericano de

---

<sup>15</sup>GAROFOLI, G Desarrollo económico, organización de la producción y territorio, en A. Vásquez- Barquero y G. Garofoli (comps). Desarrollo Económico Local en Europa, Madrid, Colegio de Economistas de Madrid. 1995.

<sup>16</sup>PNUD/OIT/UNOPS/EUR, (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo / Organización Internacional del Trabajo / Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos / EUR) (2002): Las agencias de desarrollo local, Nueva York., en BOISIER, Sergio. ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL 86, Agosto de 2005).

<sup>17</sup> BUARQUE, S. Metodología de planeamiento do desenvolvimento local e municipal sustentable, Recife, Brasil, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 1999.

Desarrollo) sobre Promoción de la Empresarialidad<sup>18</sup> en el cual se agrupan los tipos de programas de fomento empresarial en tres clases:

En primer lugar se encuentran los programas dedicados a la educación y difusión de la cultura empresarial; son programas dirigidos a población joven que buscan promover la mentalidad empresarial y generar motivación y competencias empresariales. Sus resultados son de largo plazo y consisten en un aumento del número de personas que desean ser empresarios y en la generación de iniciativas de emprendimiento.

En segundo lugar están los programas de capacitación, incubación y desarrollo de redes de emprendedores. Estos programas suponen la existencia de cierta cultura emprendedora y de una base de personas con potencial emprendedor e ideas o planes de negocios viables. Su propósito es facilitar la puesta en marcha de nuevas empresas y formar empresarios mas capacitados.

En tercer lugar están los programas de financiación que comprenden el acceso a fuentes de capital tales como líneas de crédito bancario, fondos de inversión, capital de riesgo, fondos de garantías, entre otros, orientados a consolidar empresas recientemente constituidas y con alto potencial de crecimiento.

La evaluación del éxito de los PDE debe tener en cuenta el sistema socioeconómico de soporte, el sistema empresarial en general y el grado de desarrollo del sistema financiero de apoyo a nuevos emprendimientos; condiciones estas, cuyo conocimiento supera el propósito del presente trabajo. Sin embargo existe un consenso sobre las condiciones mínimas que debería cumplir cualquier PDE y que servirán de guía para evaluar este tipo de programas en el departamento:

- Existencia de lineamientos estratégicos claros.
- Grado de permanencia y continuidad de los programas.
- Orientación de los programas a las necesidades y servicios de los emprendedores.
- Integración y coordinación con otros programas e instituciones que atiendan objetivos similares.
- Sistema de planificación, evaluación y seguimiento del logro de objetivos y resultados del programa en términos de alcance, impacto, efectividad.

**Creación de empresas.** Es la concepción de una idea de negocio viable que se lleva a cabo utilizando recursos físicos, humanos, financieros, técnicos,

---

<sup>18</sup> ANGELELLI, P, Javier, y LLISTERRI, J, José, El BID y la promoción de empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas. Washington, D.C. Marzo 2003.p. (1-19).

administrativos, obteniendo como resultado la producción de un bien o la prestación de un servicio que satisfaga los gustos, deseos y necesidades del mercado.

Según Jaime Alberto Camacho Pico<sup>19</sup> en las últimas décadas han surgido una serie de formas institucionales para fomentar la creación de empresas orientadas a la tecnología. Los objetivos que se persiguen con ellas responden a la inquietud y al interés por impulsar la reactivación económica del país, de la región o de la zona; potenciar la investigación y desarrollo técnicos; establecer y estrechar las relaciones universidad – empresa; fomentar y hacer posible la transferencia de tecnologías de la universidad y centros de investigación a la industria; fomentar un entorno favorable para la creación de nuevas empresas y de vocaciones empresariales (especialmente entre estudiantes universitarios y personal investigador) y ayudar a los nuevos empresarios técnicos en la creación de nuevas empresas.

Hay un acuerdo general sobre la importancia de las Pymes en la generación de empleo y sobre la necesidad de fomentar su creación, pero a veces cuesta encontrar ejemplos de acciones integradas hacia este objetivo. La generación de empresas orientadas a la tecnología en el entorno de los centros de investigación y universidades, vía el spin-off (también conocido como spinout), es posiblemente uno de los mecanismos de transferencia de tecnología más efectivos. Estas experiencias se han dado sobre todo en países anglosajones, donde siempre ha existido un clima favorable a la generación de iniciativas privadas. Así, la puesta en marcha de una empresa por parte de un profesor o de un egresado universitario ha sido algo que se ha producido con bastante facilidad; gracias a ello se han desarrollado numerosas innovaciones.

**Emprendedor.** Es la persona capaz de generar ideas innovadoras y lograr desarrollarlas superando las dificultades y obstáculos del medio; este concepto se estableció del análisis de los siguientes teóricos:

Garzón<sup>20</sup> (1995) define al emprendedor como el productor de valores de mercado, que corre riesgos, está en permanente alerta para descubrir las oportunidades de ganancias que aún no han sido descubiertas y actúa en consecuencia para aprovecharlas. Todo lo que consiga es para él, porque servirá para preservar su vida y su existencia; su actuación en el mercado beneficia sin querer al resto de la sociedad.

Para Ibarra<sup>21</sup> (2000) son individuos con visión empresarial, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovadoras,

---

<sup>19</sup> CAMACHO, P, Jaime Alberto, Profesor Universidad Politécnica de Cataluña (Barcelona, España). XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, área: Incubación de empresas de base tecnológica y parques tecnológicos. Costa Rica, Noviembre 9 al 11 de 1998. p.9.

<sup>20</sup> GARZÓN, Castrillón, Manuel Alfonso, El modelo intrapreneuring (intraemprendedor), en revista Administrate Hoy. México. No. 12 del 5 de Abril 1995.

<sup>21</sup> IBARRA, Edmundo, Los primeros pasos al mundo empresarial. México. (2º. Ed.) Prentice Hall.

desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable, comprometiendo su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de la firma, detectando éxitos donde otros ven fracasos o problemas y cuya fuente es la innovación con talento y creatividad de bienes y servicios.

Villaseñor<sup>22</sup> (1988) dice que es una persona que posee un espíritu de búsqueda de algo nuevo, que acepta el riesgo como parte inherente de todo cuanto hace y que observa en cada dificultad un reto a ser vencido y no un bloqueo. Es el hacedor de sus propios retos e instrumentador y ejecutor de sus soluciones. Su universo de acción es la innovación y sus límites suelen ser su propia capacidad y tiempo de vida.

Según Jaime Alberto Camacho Pico<sup>23</sup> existen dos tipos de empresarios innovadores: la persona que detecta una necesidad y busca los medios para satisfacerla y el profesional cualificado, con un elevado nivel de competencia técnica, que se lanza a la aventura de desarrollar inventos para su posterior comercialización en el mercado.

La tarea de emprender no es sencilla, pues el índice de fracasos que se reporta es mucho mayor que el que presenta la culminación de una carrera universitaria o la búsqueda de un empleo (en países en vía de desarrollo un 95% de fracasos de nuevas empresas en el primer año, en tanto que en países desarrollados este valor disminuye al 90%). Los emprendimientos tecnológicos tienen ventaja respecto de los puramente comerciales, en el sentido de su capacidad de rápido crecimiento: si a un inventor o a un emprendedor le va bien, puede llegar a millonario en poco tiempo, en tanto que si a un pequeño comerciante le va bien, puede pasar a mediano comerciante en el transcurso de 5 a 10 años. Una de las características del emprendedor exitoso es que forma redes de apoyo; por su actitud abierta a los cambios, por su agresividad en la búsqueda de oportunidades y por su necesidad de comunicar su proyecto y recabar apoyo para éste, el emprendedor necesita formar estas redes.

**Espíritu emprendedor.** Todas las personas de manera inconsciente andan por el mundo maquinando nuevas formas de productos y servicios que faciliten el diario vivir, sin embargo solo aquellas que son emprendedoras, diligentes y osadas son las que hoy son dueñas de importantes negocios que empezaron en una casa, un garaje, una finca, o en algún otro lugar pequeño; no durmieron pensando en la mejor manera de llevarlo a cabo, se apropiaron de ese sueño, lo estudiaron y su idea de negocio se convirtió en realidad. Para efectos de este trabajo espíritu empresarial es el conjunto de características

---

<sup>22</sup> VILLASEÑOR, Jesús, *Emprendedor: Imaginación y Compromiso*, citado por CAMACHO, P, Jaime Alberto. XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, área: Incubación de empresas de base tecnológica y parques tecnológicos. Costa Rica, Noviembre 9 al 11 de 1998.

<sup>23</sup> CAMACHO, Op. Cit., p.8

que posee un individuo para crear, generar ideas positivas, buscar mejores alternativas de hacer las cosas y perseverar para lograrlo.

Como dice Luis Ernesto Romero<sup>24</sup> conceptualizar el espíritu empresarial no es cuestión sencilla, ya que existen muchas características que tienen unas personas y otras no, pero que de cualquier manera las hacen exitosas; en la actualidad el espíritu emprendedor es sinónimo de innovación, cambio, fundación de una compañía, o toma de riesgos.

**Perfil emprendedor.** Los siguientes son los principales elementos que configuran el perfil emprendedor:

- **Creatividad** Se define la creatividad como la capacidad de un individuo para armonizar la información conocida en formas poco usuales y hacer algo nuevo que resulte útil y que logre satisfacer los deseos, gustos y necesidades de una persona.

Los cambios acelerados de finales del siglo XX a nivel científico, tecnológico, político y económico, han originado nuevas exigencias en las personas, que hacen de la creatividad un elemento esencial para el éxito personal.

Edward de Bono<sup>25</sup> conceptualiza el pensamiento creativo (lateral) como un esfuerzo disciplinado que estimula la capacidad para generalizar, para prestar atención tanto a los procesos como a los resultados, para tener en cuenta la mayor cantidad de factores del contexto que inciden en una situación. Para explorar, evaluar y cambiar enfoques, para considerar alternativas, aceptar retos y situaciones controversiales, complejas y ambiguas. La creatividad motiva la capacidad mental para descubrir relaciones entre experiencias no relacionadas, que se manifiestan en nuevos esquemas mentales como experiencias, ideas y procesos nuevos.

El proceso creativo estudiado por De Bono, permite la siguiente caracterización: Pensamiento no creativo (Pensamiento vertical o convergente, pobreza de ideas, rigidez, trivialidad, improvisación, transparencia, orden estático); pensamiento creativo (Pensamiento lateral o divergente, gran fluidez, flexibilidad, originalidad, gran capacidad de elaboración, opacidad, e integración dinámica).

Se puede decir que el pensamiento creativo estudia ideas desde diferentes ángulos, dando origen a algo novedoso; ello implica tener muchas ideas, analizarlas a través de múltiples categorías, dentro de un enfoque de integración dinámica, lo cual requiere una gran capacidad de adecuación a los cambios.

---

<sup>24</sup> ROMERO, Luis Ernesto, El entrenamiento en desarrollo a la motivación al logro, Colombia, Exedú .1993.

<sup>25</sup> MATUSEK, Paul. La creatividad, una perspectiva psicodinámica. Pág 20. Biblioteca de Psicología No. 3. Ed. Herder. Barcelona, España, 1977.

El trabajo creativo es el resultado de un proceso minucioso y lento, con base en consultas a diferentes expertos, información de los avances científicos y tecnológicos a nivel nacional e internacional, disciplina física e intelectual, que permitan dar respuestas originales, funcionales y armoniosas<sup>26</sup>.

- **Liderazgo.** Se define como un conjunto de aptitudes que tiene un individuo para ejercer influencia en un grupo de personas. El líder es el guía o motor que permite el desarrollo colectivo satisfactorio de una actividad dentro de una organización.

El liderazgo se ha convertido en las últimas décadas en un requisito esencial para ser empresario exitoso y por ello se han identificado los siguientes atributos personales: inteligencia, fluidez verbal, empatía, originalidad en el pensamiento, motivación al logro, persistencia y disciplina.

El liderazgo es definido como un conjunto de atributos personales y adquiridos que permite a los empresarios ejercer influencia sobre otras personas para coordinar sus esfuerzos, en la consecución de los objetivos de la organización y de los trabajadores de forma exitosa. El creador de empresas como líder diseña la estructura organizacional de su unidad productiva, selecciona a las personas que están bajo su dirección, orienta su desempeño laboral, define individual o colectivamente las metas organizacionales y promueve un clima organizacional que favorezca el proceso de adaptación y autorrealización de sus trabajadores.

El liderazgo conlleva todo un proceso en el cual el emprendedor identifica sus características psicosociales como líder; conoce y desarrolla empatía con sus trabajadores y ejerce influencia sobre las actividades del grupo organizado<sup>27</sup>.

- **Trabajo en equipo** Se define el trabajo en equipo como la disposición de las personas para participar, involucrarse y comprometerse conjuntamente en el cumplimiento de un objetivo; dar y recibir aportes buscando la calidad y el máximo aprovechamiento de todos los recursos y capacidades colectivas.

En las organizaciones modernas, la mayoría de las personas trabajan en equipo; solo excepcionalmente se dan casos de trabajadores completamente aislados de los demás. La eficiencia de las personas depende de ellas mismas y de la interrelación con las demás para coordinar sus esfuerzos.

El trabajo en equipo se ha convertido en una estrategia empresarial enmarcada en la filosofía de la calidad total para lograr productividad, creatividad y espíritu innovador del personal y a su vez, mejorar su satisfacción y adaptación personal. El trabajo en equipo es un esfuerzo colectivo; cuando varios individuos se reúnen para formar un grupo, cada cual

---

<sup>26</sup> Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Op. Cit., p.138.

<sup>27</sup> Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Op. Cit., p. 221.

aporta sus conocimientos personales, sus habilidades, sus ideales y sus motivaciones. La forma de interactuar de los individuos puede ser positiva o negativa; en algunos casos los miembros se neutralizan y hay ineficiencia, en otros casos la interacción es excelente y permite que los resultados grupales sean superiores a la suma de los aportes individuales. Cuando esto ocurre el equipo ha logrado sinergia. Este es el sentido que se busca en el trabajo en equipo<sup>28</sup>.

**Estudiante emprendedor** Para efectos de este trabajo se entiende como estudiante emprendedor, aquella persona que ha tenido la experiencia de haber creado su propia empresa antes de iniciar o durante su carrera universitaria.

**1.7.2 Marco Institucional y Legal.** Se identificaron las siguientes políticas de orden nacional, departamental y municipal orientadas al desarrollo empresarial.

En la política nacional contenida en la Ley 812 de 2003<sup>29</sup> se contemplan los lineamientos sobre crecimiento económico sostenible y generación de empleo, que involucran la competitividad y desarrollo, la política comercial y de generación de empleo y la política de construcción de equidad social, que abarca el impulso a la economía solidaria, el manejo social del campo y el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

El documento Conpes Optimización de los instrumentos de desarrollo empresarial<sup>30</sup> presenta la estrategia de desarrollo empresarial que busca reforzar el apoyo al aparato productivo nacional para lograr una adecuada inserción en los mercados internacionales, particularmente ante la perspectiva de que Colombia firme un tratado de libre comercio con los Estados Unidos.

Este documento contiene una revisión de las políticas de desarrollo empresarial manejadas hasta el momento, estudia la estructura empresarial colombiana y formula instrumentos de apoyo en tres ámbitos: Políticas orientadas a mejorar el entorno para el desarrollo empresarial, reformas legales que inciden en el desarrollo empresarial y políticas específicas de impulso a diversos sectores. Dentro de éstas últimas se encuentran tres estrategias:

- Asignación de recursos para cofinanciación de programas, proyectos y actividades dirigidos a la creación de empresas, a estimular la capacidad innovadora y el desarrollo tecnológico, a prestar asistencia técnica y a

---

<sup>28</sup> BLAKE, Robert ; MOUTON, Srygley Jane y otros. Como trabajar en equipo, citado por Servicio Nacional de aprendizaje SENA. Manual del Asesor, Bogotá: Publicaciones del SENA, 1994. p. 205.

<sup>29</sup> PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Ley 812 de 2003. Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006, Hacia un estado comunitario. Santafé de Bogotá, 2003.

<sup>30</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Optimización de los instrumentos de desarrollo empresarial. COMPES 3280. Bogotá, D.C., 19 de Abril de 2004

fomentar y promocionar las exportaciones. Los organismos ejecutores de esta estrategia son: el FOMIPYME (Fondo Colombiano para la Modernización y el Desarrollo Tecnológico de las MIPYMES) del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, el PNPC (Programa Nacional de Productividad y Competitividad), PROEXPORT (Patrimonio Autónomo para la Promoción de las Exportaciones), el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, el PCDTP (Programa de Competitividad y Desarrollo Tecnológico Productivo) alimentado con recursos de Ley 344 de 1996 ejecutados por el Sena, servicios de capacitación y entrenamiento del SENA y otros programas de desarrollo empresarial como los de Minicadenas Productivas. También se cuenta con la participación de los CDE (Centros de Desarrollo Empresarial), los CDT (Centros de Desarrollo Tecnológico), las incubadoras de empresas de base tecnológica y los Centros Regionales de Productividad.

- Acceso a recursos de financiamiento mediante créditos de fomento a través de líneas de redescuento con entidades financieras y avales para aquellos proyectos financiables que no cuentan con el respaldo suficiente exigido por el sector financiero. Los operadores de esta estrategia en cuanto al crédito de fomento son el IFI (Instituto de Fomento Industrial), el BANCOLDEX (Banco de Comercio Exterior de Colombia), FINAGRO (Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario), FONADE (Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo) y FINDETER (Financiera de Desarrollo Territorial S.A.) Por su parte las garantías están concentradas en el FNG (Fondo Nacional de Garantías) y en el FGA (Fondo Agropecuario de Garantías).
- Establecimiento de redes e instancias de coordinación regional, temática y sectorial cuyo propósito es generar mayor comunicación entre los diferentes agentes económicos (sector privado, sector público y sector académico) y trabajar conjuntamente en la búsqueda de condiciones adecuadas para el desarrollo empresarial. Dentro de esta estrategia se ubican la Red Colombia Compite, los Acuerdos de Competitividad, los consejos regionales de la Micro Pequeña y Mediana empresa, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, el Consejo Superior de la Microempresa, el Consejo Superior de las PYMEs, Consejo del Programa Nacional de Industria y el Consejo Asesor de Parques Tecnológicos, y a nivel regional los Carces (Consejos Regionales de Comercio Exterior), los CRIIT (Centros de Información e Inversión en Tecnología), las agendas regionales de ciencia y tecnología, los consejos regionales de competitividad y las mesas regionales del Sena.

Asimismo, formula una serie de acciones para lograr el objetivo de apoyar al sector empresarial, entre las cuales se encuentran: apoyo público a la reconversión y modernización del aparato productivo, adecuación de líneas de redescuento, promoción de la inversión, programas de apoyo empresarial, servicio de información y entrenamiento para el trabajo, coordinación institucional y acuerdos de competitividad.

La política departamental dictada mediante Ordenanza No. 010 del 28 de mayo de 2004<sup>31</sup> adopta las dimensiones Por un Casanare competitivo y sustentable: especialización productiva de Casanare, cadenas productivas agrícolas y pecuarias, infraestructura de apoyo a la producción, organizaciones gremiales, desarrollo empresarial, caracterización de las empresas de Casanare por su tamaño, y crédito agropecuario.

Dentro de la estrategia de Infraestructura para la producción, transformación y comercialización, se llevan a cabo los subprogramas de preinversión a la infraestructura para la competitividad de las cadenas productivas y actividades de mejoramiento y operatividad de la infraestructura productiva. La estrategia de condiciones para la competitividad de las cadenas productivas comprende los subprogramas de validación y transferencia de tecnologías para las cadenas productivas. El programa de comercialización segura con calidad y mecanismos de negociación, maneja los subprogramas de implementación de prácticas de calidad e inocuidad para la competitividad, el apoyo y fortalecimiento de los mecanismos e instrumentos de negociación y el desarrollo de un modelo de inteligencia de mercados. El programa de impulso y fortalecimiento de las organizaciones económicas privadas y solidarias ejecuta el subprograma de consolidación y fortalecimiento organizacional. El programa de instrumentos facilitadores para el acceso a incentivos a la producción se compone de los subprogramas de legalización de la propiedad rural y facilidad de acceso a los instrumentos financieros. Y el programa de sustentabilidad de la producción ejecuta el subprograma de fortalecimiento y mejoramiento de prácticas de producción orgánica y limpia para las cadenas productivas. La estrategia de apoyo a la generación de empleo contempla los subprogramas de fortalecimiento y consolidación del sector empresarial y la promoción de incentivos al turismo empresarial.

La política municipal en relación con el desarrollo empresarial, esta contenida en el Acuerdo No. 007 de 2004<sup>32</sup>. Dentro de las estrategias formuladas se encuentran: Yopal emprendedor mas productivo y competitivo, que se encarga de la promoción de la inversión privada, de incentivar alianzas entre los sectores económicos, del fortalecimiento y ampliación de la gerencia productiva, la formulación de proyectos de infraestructura y la cualificación técnica del recurso humano. Dentro de la estrategia que tiene por objetivo brindar oportunidades productivas al pequeño y mediano empresario se llevan a cabo subprogramas para incentivar y fomentar las líneas agroforestales productivas en el municipio; el fomento, capacitación y asistencia técnica a los sistemas actuales de producción y el fortalecimiento de los eslabones de la cadena pecuaria.

**1.7.3 Marco contextual.** Un paquete de grandes productos agrupados como macrocadenas productivas, sustentan la economía casanareña en el momento

---

<sup>31</sup> DEPARTAMENTO DE CASANARE. Ordenanza No. 010 de Mayo de 2004. Plan de Desarrollo Departamental de Casanare "Trabajo en Equipo" 2004-2007

<sup>32</sup> ALCALDIA DE YOPAL. Acuerdo No. 007 (Abril 30 de 2004) Plan de Desarrollo del Municipio de Yopal. 2004-2007. La que gana es la gente.

actual y están fuertemente arraigados; contribuyen en un alto porcentaje a la generación del PIB regional y en la mayoría de los casos tiene nexos económicos nacionales con importantes subsectores económicos. Los empresarios de estas cadenas han logrado obtener niveles aceptables de rentabilidad, tienen un mercado definido y comienzan a ganar competitividad a nivel nacional e incluso internacional. Estas cadenas son: Cultivo y transformación de la palma africana, cultivo y procesamiento de arroz, cadena forestal y maderera y cadena ganadera.

Adicionalmente se considera una escala de unidades productivas más pequeñas pero numerosas, que corresponden a microempresas y pequeñas empresas que se complementan con las cadenas más grandes, aprovechan sus economías de escala, integran las regiones y los productores con diferentes niveles de inversión, productividad y tecnología, generando localmente cadenas completas entre pequeños y grandes empresarios. Dichas cadenas se especializan en los distintos procesos, los cuales tienen grandes posibilidades de éxito en el mercado nacional e internacional, estructurando una oferta de bienes y servicios de mejor calidad.

Complementando lo anterior, un estudio realizado en abril del 2005 por el CEDE<sup>33</sup>, referente a la determinación de la estructura económica actual del Departamento de Casanare y establecimiento de posibilidades futuras de crecimiento y competitividad, definieron las alternativas de crecimiento a partir de la competitividad de cuatro sectores productivos diferentes al petróleo en el departamento. Las cuatro cadenas se precisaron con base en los siguientes criterios: control estratégico del negocio en Casanare, inexistencia de distorsiones en el mercado y potencialidad exportadora. Estas cadenas son: ganadería, cítricos; piscicultura y reforestación comercial. El estudio hecho por el CEDE consta de un análisis de competitividad de estas cadenas productivas; los componentes del análisis son: contexto y caracterización del sector, condiciones de los factores de producción, condiciones de demanda, rivalidad, estructura y estrategia, industrias relacionadas y de soporte, y el gobierno y las políticas públicas.

Por su parte, las políticas de fomento al sector productivo y al desarrollo empresarial contenidas en el plan de desarrollo departamental también coinciden en orientar sus programas y recursos al desarrollo agroindustrial, más aún cuando los recursos del petróleo comienzan a declinar, la consolidación del sector productivo constituye la columna vertebral de la gestión a través de la línea de acción identificada como: Por un Casanare productivo, competitivo y sustentable con fortalecimiento a las organizaciones de productores y la economía solidaria.

---

<sup>33</sup> Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico – CEDE, Facultad de Economía, Universidad de los Andes. La estructura económica actual de Casanare y posibilidades futuras de crecimiento y competitividad. Documento CEDE 2005-24. ISSN 1657-7191 (edición electrónica) abril de 2005.

Según el plan de desarrollo del departamento de Casanare, Trabajo en Equipo, (2004-2007)<sup>34</sup> Casanare es hoy el tercer hato ganadero nacional, el segundo productor de arroz y el cuarto de aceite de palma; tiene grandes potencialidades en turismo, reforestación comercial y nichos de mercado para café y algodón; se vislumbran como promisorias las cadenas productivas de cítricos, piscicultura, cacao y zootecnia como la del chigüiro, entre otras.

En general, el sector agrícola se ha venido desarrollando con cultivos tradicionales, base de una economía familiar; con producciones a pequeña escala de yuca, maíz y plátano entre otros; aunque hoy estos cultivos mantienen una participación importante en el uso del suelo, se realizan con escaso nivel tecnológico y capital reducido, orientados a satisfacer generalmente las necesidades alimentarias del núcleo familiar rural (seguridad alimentaria) y mínima comercialización de excedentes.

En la última década, la agricultura comercial comienza a tomar una participación importante en el territorio y por ende en la economía Departamental con cultivos más tecnificados, en la búsqueda de mejores espacios para la competitividad. La agricultura comercial con capital privado se viene estableciendo con mayor fuerza en el sur y centro del departamento, con cultivos de palma aceitera, arroz, reforestación comercial, algodón, cítricos y maíz tecnificado sobre las vegas de los ríos Upía, Meta, Cusiana, Unete, Pauto, Tocaría, Cravo Sur y Charta.

El desarrollo empresarial en Casanare es incipiente debido principalmente a que se trata de una economía regional basada en renglones primarios – ganadería y minería-, con muy poca participación del sector industrial, con una base productiva poco competitiva y altamente dependiente de bienes producidos en otras regiones. A ello se agrega fuertes deficiencias en la infraestructura productiva –servicios públicos, centros de acopio, red vial- y problemas de inseguridad y orden público que afectan las posibilidades de inversión privada. Como consecuencia existe una gran volatilidad de las empresas, pues se crean muchas, pero solo un número reducido se mantiene en el tiempo.

Otro aspecto característico es la alta dependencia de la contratación oficial, que origina la creación de empresas estrictamente temporales, las cuales no tienen impacto significativo y perdurable en la producción ni el empleo. Por su parte los pequeños comerciantes y productores casanareños poseen limitados conocimientos sobre la actividad empresarial.

Según Informe de coyuntura económica y regional de Casanare<sup>35</sup> realizado por el Banco de la República para el primer semestre de 2004, el número de sociedades constituidas ascendió a 199 que corresponde a un aumento de 59

---

<sup>34</sup> Plan de Desarrollo para el Departamento de Casanare, Trabajo en equipo. Periodo (2004-2007) p.(25-56).

<sup>35</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA, Informe de coyuntura económica regional de Casanare. I semestre de 2004.p.14. Convenio Interinstitucional No. 111

con respecto a junio de 2003. Por renglón de actividad, los más representativos teniendo en cuenta el número de empresas creadas, esta la construcción (50), comercio (44), otros servicios (30), transporte (27) y agropecuario (16). En relación con el capital, la mayor participación la tuvo el sector comercio con \$1.154 millones.

El monto al que ascendieron las sociedades reformadas para el cierre de junio de 2004 fue de \$3.556.100 miles, valor este que es inferior en 2.2% comparado con el mismo periodo de 2003. El número de sociedades reformadas en este semestre es de 29, las sociedades que más reformas presentaron fueron las de actividad agropecuaria.

El número de sociedades liquidadas a junio de 2004 fue de 44, supero en 14 el periodo de junio de 2003; sin embargo, por valor el monto es inferior en 97%, para el 2003 se tenía \$3.634.347 miles y en junio de 2004 ascendió a \$105.260 miles. Las sociedades que más se liquidaron por actividad económica y por número son: Agropecuario (12), y construcción (10).

La demografía ha sido uno de los acontecimientos relevantes que ha tenido Casanare en los últimos 10 años y sus cambios están asociados a la consolidación del proceso de migración del campo hacia los centros urbanos del departamento y el ingreso de población del interior del país por la bonanza petrolera. Según el estudio de Competitividad<sup>36</sup> en 1990 Casanare solo tenía el 4.19% de su población en los cascos urbanos. En 1999 el 58.6% de los habitantes viven en las cabeceras municipales. La alta tasa de crecimiento de la población del 3.9% es superior en todos los periodos censales a la tasa nacional, pero existe una fuerte tendencia a decrecer a raíz de la ruptura de las expectativas del empleo del petróleo. La predominancia de la población joven superando en los últimos años el 43.28% de la población total. Todas estas situaciones obligan al Departamento a aumentar la red de servicios y a crear nuevas oportunidades laborales.

## **1.8 DISEÑO METODOLÓGICO**

**1.8.1 Tipo de investigación.** El presente trabajo tiene tres componentes metodológicos: el primero corresponde a una investigación de tipo descriptiva que permita cumplir con el objetivo de conocer y evaluar los procesos de fomento y apoyo al desarrollo empresarial existentes actualmente en la región. Para este efecto se estudiarán los programas de fomento empresarial desarrollados por distintas instituciones del departamento, mediante diseño cualitativo con el fin de identificar qué tipo de programas ofrecen, cómo funcionan, cuáles son los requisitos para acceder a ellos, a qué tipo de población o segmento están dirigidos. Asimismo, se va hacer una identificación de algunos beneficiarios para conocer sus percepciones sobre éstos programas y los resultados obtenidos, sus debilidades y fortalezas.

---

<sup>36</sup> CAMARA DE COMERCIO DE CASANARE. Estudio de Competitividad para Casanare: La clave para la competitividad y el desarrollo regional. Yopal, marzo de 2001.p. 11-12.

Adicionalmente a través de un diseño cuantitativo se estudiará la población de estudiantes de Unisangil que han tenido la experiencia de crear empresas con el fin de establecer sus perfiles empresariales y conocer qué expectativas y necesidades tienen frente al interés institucional de desarrollar una estrategia de fomento empresarial.

El segundo componente constituye el análisis de esta información como base para la formulación y diseño de una unidad de emprendimiento empresarial en Unisangil. En esta parte se utilizarán herramientas estadísticas y análisis cualitativo de datos, de acuerdo al diseño de cada uno de los instrumentos de recolección de información definidos mas adelante.

El tercer componente es el desarrollo de la propuesta que contenga las estrategias y las condiciones de operación y administración de la unidad de emprendimiento.

**1.8.2 Localización.** De acuerdo a los componentes de este trabajo se identificaron dos ámbitos físicos: el primero es el Municipio de Yopal, que se compone de una población de 84.293 habitantes (según censo 2001), con una Población Económicamente Activa (PEA) de 30.843, de las cuales 88.6% corresponde a población ocupada y 11.4% a población desempleada. El estudio se concentra en este municipio teniendo en cuenta que en su condición de capital del Departamento de Casanare, concentra la mayoría de las instituciones que fomentan el desarrollo empresarial en la región.

El segundo ámbito es la Fundación Universitaria de San Gil Unisangil, Centro de Extensión Regional Yopal; esta es una universidad de carácter regional fundada en el Municipio de San Gil en el año 1988 y con presencia en el Departamento de Casanare desde 1996.

Los programas académicos de Unisangil en el Departamento de Casanare funcionan bajo la modalidad de extensión mediante convenio con Alcaldía Municipal de Yopal desde el segundo semestre de 1996.

La visión de UNISANGIL<sup>37</sup>, es ser una institución de educación superior de interés público, que se proyecta al siglo XXI como líder en la formación integral de ciudadanos profesionales y dirigentes, con espíritu emprendedor, comprometidos con su propio desarrollo y el de la nación Colombiana.

De ésta manera la Misión<sup>38</sup> de Unisangil Crex Yopal es la de contribuir con el cumplimiento de la misión y visión institucional formuladas por sus fundadores en 1988 en San Gil Santander. Unisangil tiene como Misión ser comunidad universitaria para la realización de proyectos de formación, investigación e interacción social que sirvan al desarrollo integral, solidario y sostenible de las personas y de la sociedad, a partir de la provincia y las localidades y que

---

<sup>37</sup> PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI 2003 – 2007) p.19

<sup>38</sup> Ibid. p.19

contribuyan a la consolidación de la paz, la justicia y la democracia en la población Colombiana.

Los programas y su quehacer<sup>39</sup>. A continuación se describen los programas que ofrece la institución en el Crex - Yopal, donde se intenta describir brevemente su quehacer aspecto considerado de gran importancia.

- **Administración de Empresas.** El programa de Administración de Empresas tiene como filosofía formar en su dimensión humana, científica y profesional a los actuales y futuros dirigentes empresariales, con un programa que permite desarrollar la capacidad de crear, reestructurar y dirigir organizaciones, con un sentido abierto a la investigación y a la validación de conocimientos administrativos. El resultado de este programa es líderes comprometidos con el mejoramiento socio económico y cultural de la comunidad, creadores de sus propias unidades productivas que permitan aprovechar oportunidades de negocios generadores de empleo.
- **Contaduría Pública.** El programa de Contaduría Pública tiene como filosofía formar en su dimensión humana, científica y profesional Contadores Públicos que participen en el diseño, implementación y mejoramiento de los sistemas de información contable y financiera relacionados con las actividades económicas decisorias para empresas y organizaciones sociales.
- **Ingeniería de Sistemas.** El programa de Ingeniería de Sistemas de Unisangil - Crex Yopal tiene como filosofía formar ingenieros de sistemas integrales con un alto nivel académico y fundamentación humanística dentro del marco de Inteligencia para promover métodos pedagógicos, basados en los procesos de potenciación de la inteligencia, modificar prácticas pedagógicas tradicionales, con base en los criterios de la Psicología cognitiva. Construir redes de educadores para impulsar la investigación para potenciar el desarrollo de la inteligencia de la población estudiantes de la región.

**1.8.3 Población y muestra.** La población objeto de la investigación esta dividida en tres grupos.

Primer grupo: Instituciones existentes en Casanare que ofrecen servicios enfocados al fomento y fortalecimiento del sector empresarial. Dentro de tales entidades se encuentran las siguientes: Fundación Amanecer, Instituto Financiero de Casanare, SENA, Cámara de Comercio de Casanare, Oficina de Proyectos Productivos de la Alcaldía de Yopal, todas estas instituciones se encuentran ubicadas en el área urbana del municipio de Yopal.

Para esta población la información es de tipo censal y se aplicó una entrevista al funcionario encargado del PDE en la institución respectiva. El instrumento se muestra en el anexo A. Dicho instrumento consiste en una entrevista semi-estructurada que se compone de 14 preguntas, cuyo propósito es lograr una

---

<sup>39</sup> Ibid. P.35

descripción clara de las instituciones que apoyan al desarrollo empresarial en la región, identificar los tipos de programas que desarrollan, los servicios ofrecidos, el segmento al que van dirigidos, la forma de convocatoria, el tiempo de funcionamiento y la permanencia o continuidad de los mismos.

El segundo grupo lo componen los beneficiarios de los programas; se recurrió a beneficiarios cuyo domicilio es Yopal. En este caso no se seleccionó una muestra estadística representativa, sino un caso por cada programa, para complementar, desde la percepción de los beneficiarios y de sus experiencias particulares, el conocimiento de las características, debilidades y fortalezas de los programas de fomento empresarial.

Para este grupo el instrumento diseñado es una entrevista a profundidad, la cual se muestra en el anexo B, que permite a través de 12 ítems identificar la experiencia de estas personas con los programas ofrecidos. El cuestionario se divide en dos secciones; la primera busca la identificación personal y empresarial del beneficiario y la segunda permite conocer el programa del que ha sido beneficiario, el tiempo de vinculación con el programa y, según sus experiencias y percepciones, la eficacia de los servicios brindados.

El tercer grupo poblacional son los estudiantes emprendedores de Unisangil, entendidos como tales aquellos que hayan creado su propia empresa antes de iniciar o durante su carrera universitaria. Esta población se definió tomando como referencia la base de datos de BENSER (Bolsa de Empleo, Negocios y Servicios de Unisangil), con base en la cual se determinó una población de 37 estudiantes emprendedores. Con esa población se estimó una muestra teniendo en cuenta un margen de error del 5%, nivel de confianza del 95% y adicionando un 10% del valor de la muestra para las encuestas no aplicadas y las no contestadas, obteniéndose una muestra de 34 emprendedores.

El instrumento aplicado a la tercera población objeto de estudio, los estudiantes emprendedores de Unisangil, es una encuesta dividida en tres secciones. La primera parte la integran siete preguntas, todas planteadas en forma cerrada, que permite conocer datos personales, actitudes, motivaciones y además las razones por las cuales decidieron crear empresa y que los impulsaron a hacerlo. La segunda parte se compone de 8 ítems que buscan conocer la información empresarial: nombre de la empresa, tipo de empresa, tiempo de funcionamiento, el tipo de negocio y los actores involucrados en la creación de la misma. En la parte final del instrumento se ubican 7 preguntas que pretenden conocer las percepciones y experiencias de cada uno de los estudiantes emprendedores, identificar los problemas más difíciles de superar cuando se va a crear empresa, cuales han sido las áreas de gestión, según ellos, más difíciles de superar; otra de las preguntas de esta última sección pretende identificar cuales de las áreas, conocimientos o habilidades se deben enfatizar desde la Universidad, para fortalecer el perfil emprendedor. Ver Anexo C.

## 2. LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS FRENTE A LAS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO REGIONAL

### 2.1. PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL REGIONAL

El concepto de desarrollo empresarial es un vector fundamental y que hace parte del desarrollo local, entendiendo el desarrollo local como: “Un proceso en el que una sociedad local, manteniendo su propia identidad y territorio, genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales, facilitando la articulación de cada uno de estos sistemas, logrando mayor intervención y control entre ellos<sup>40</sup>”.

Para lograr el desarrollo local se requiere del concurso de diferentes actores relacionados y altamente comprometidos con el desarrollo (gremios, empresarios, sociedad, academia y gobierno entre otros) los cuales deben tener objetivos comunes. También deben, mediante la observación de factores particulares de cada uno de ellos, diseñar estrategias que propendan por un adecuado marco institucional para la articulación de iniciativas, recursos y capacidades de los actores sociales y privados, en pro de los intereses comunes y cuya gestión convoque a todos los involucrados respetando sus propias identidades.

**2.1.1 Perspectivas económicas del Departamento.** La vocación económica natural del Departamento de Casanare ha estado siempre en el sector agropecuario, sin embargo, el descubrimiento de importantes yacimientos petroleros a finales de los años 80 y su explotación en los noventa, produjo un cambio en la estructura económica del Departamento, que se reflejó en un crecimiento poblacional y urbano acelerado, en el incremento de la dinámica comercial de la región y en el incremento sustancial de los ingresos y la inversión pública basada en las regalías. El PIB departamental de Casanare pasó de \$1.671.446 millones en 1994 a \$5.166.803 millones en 1999, con un incremento porcentual de 209% en esos cinco años<sup>41</sup>.

Esta economía de bonanza ha permitido mejorar la infraestructura de servicios y elevar el nivel de vida de la población, sin embargo existe entre los agentes del desarrollo regional la preocupación sobre la necesidad de hacer sostenible la economía del departamento y reducir la dependencia de la explotación de un recurso no renovable.

Para el año 2002 el PIB de acuerdo a las cuentas regionales del DANE precios corrientes del 2002p registra los siguientes valores:

---

<sup>40</sup> PODESTÁ, Enrique, Estudio de la gestión ambiental en la micro región del Rosario, Programa Desarrollo Local del Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), Serie Desarrollo local en América Latina N° 4, Montevideo, 1999. P.7

<sup>41</sup> CAMARA DE COMERCIO DE CASANARE. Agenda interna de competitividad y productividad de Casanare. 2005

**Tabla 1. PIB Casanare por actividades**

PIB CASANARE	2002 (Millones de pesos)	
	Agropecuario, Silvicultura y Pesca	9.48%
Minería-Petróleo	77.21%	3,746,632
Electricidad y gas	0.20%	9,839
Construcción	2.83%	137,554
Industria	0.84%	40,764
Transporte	1.42%	68,960
Comercio	1.28%	62,086
Administración pública y otros servicios a la comunidad	2.03%	98,594
Servicios, Hotelería, Financieros y demás servicios	4.70%	227,789
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>4,852,286</b>

Fuente: DANE Cuentas Departamentales

Una de las principales estrategias para dar respuesta a esta preocupación, ha sido la identificación de cadenas productivas en el sector agrícola y pecuario. Dentro de las primeras se encuentran la cadena del arroz que representa el 78% de la producción agrícola del departamento, siendo el segundo productor del país; la cadena de las oleaginosas (aceite de palma) a la que se dedican 12.00 hectáreas y cuya producción en el ocupa el 4º lugar a nivel nacional; las cadenas avícola-porcícola (maíz) y la cadena textil (algodón); y otros cultivos promisorios para los que existen zonas con ventajas comparativas como el café especial, los cítricos, y algunas frutas como la piña, cuya producción se ha venido ensayado en pequeña escala.

En cuanto a la ganadería, el departamento cuenta con .1.615.000 bovinos cuya producción se dedica fundamentalmente a la carne. La producción del departamento ocupa el tercer lugar a nivel nacional después de Córdoba y Antioquia. La producción ganadera del departamento es de carácter extensivo y representa el renglón mas característico de la economía tradicional casanareña.

### **2.1.2 Política de desarrollo empresarial regional.**

Los lineamientos regionales relacionados con el estímulo a la creación de nuevas empresas se establecen en la tercera dimensión del Plan de Desarrollo Departamental <sup>42</sup> “Trabajo en equipo” por un Casanare competitivo y sostenible, en el cual se define como objetivo general: “Convertir a Casanare en una región económicamente desarrollada, que produzca lo que debe ser, como debe ser y donde debe ser, satisfaciendo competitivamente los

<sup>42</sup> GOBERNACION DE CASANARE. Plan de Desarrollo Departamental. Trabajo en equipo. 2004-2007.

mercados locales, nacionales e internacionales de una manera continua y creciente para el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes”.

Para el cumplimiento del objetivo, se proponen las siguientes metas dentro del programa de desarrollo empresarial: a) fortalecer el consejo regional de las MYPIMES y consolidar convenios interinstitucionales para la creación de empresas con entidades como el SENA, la Cámara de Comercio de Casanare, entre otras. b) Capacitar a los alcaldes en la normatividad e incentivos que faciliten las iniciativas empresariales. c) Crear la incubadora de empresas y el invernadero empresarial. d) Desarrollar el centro de atención empresarial. e) Realizar 60 capacitaciones en aspectos de gestión empresarial. f) Consolidar y apoyar las potenciales empresas exportadoras, con proyectos viabilizados a través de la concreción de negocios de exportación (CARCE). Igualmente, el departamento ha destinado las siguientes partidas dentro del presupuesto de gastos, para financiar actividades relacionadas con el presente objetivo: \$355 millones para el año 2005, \$255 millones para el año 2006 y \$255 millones para el año 2007.

Por otra parte, dentro de los lineamientos regionales hacia la construcción de un Casanare Competitivo, se identifica la AGENDA PROSPECTIVA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEL DEPARTAMENTO DE CASANARE<sup>43</sup>, que surge como respuesta al marginamiento nacional y a una baja capacidad científico- tecnológica y de gestión de la región casanareña. Dentro de los aspectos que conforman la Agenda Prospectiva se identifica el capítulo VI, que se dedica a definir los tipos de proyectos para cada línea temática en sus respectivos programas y proyectos de investigación. Las líneas con sus respectivos programas son:

- Desarrollo científico para la sostenibilidad del patrimonio natural. Comprende los programas de conocimiento, conservación y aprovechamiento regional de los recursos naturales renovables, adecuada utilización de los recursos hídricos, manejo sostenible de los suelos.
- Aumento del nivel de la calidad de vida de los casanareños. Comprende los programas de: Desarrollo de mecanismos e instrumentos para la solución pacífica de los conflictos fortalecimiento del capital social del Departamento, desarrollo tecnológico que contribuya a la erradicación de la exclusión, investigación y desarrollo regional urbano.
- Desarrollo cultural. Comprende los programas de investigación etnográfica y recuperación del saber tradicional, investigaciones culturales.
- Mejoramiento cualitativo de los procesos educativos. Comprende los programas de: Adaptación y diseño de modelos didáctico-pedagógicos convencionales y no convencionales con énfasis en las tecnologías de la

---

<sup>43</sup> AGENDA PROSPECTIVA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEL DEPARTAMENTO DE CASANARE. 2002-2012. COLCIENCIAS. Liderada por Universidad del Trópico Americano.

información y la comunicación como base para el desarrollo de competencias y habilidades, diseño y desarrollo de “proyectos pedagógicos” de investigación e innovación y de educación en valores, desarrollo de metodologías de la enseñanza y de la planeación, evaluación y gestión educativa, usos y adaptación de tecnologías para procesos de educación informal y permanente.

- Implementación de procesos de innovación y extensión tecnológica en el sector productivo de Casanare y en la Orinoquía. Comprende los programas de: Desarrollo tecnológico de las cadenas productivas: forestal, de la carne, de la palma de aceite y del arroz; ciencia y tecnología para cultivos y especies promisorias; desarrollo y apropiación de tecnologías para el ecoturismo, y tecnologías para el uso de los recursos energéticos de la región.

- Aspectos políticos, visión de largo plazo y modernización de la gestión pública. Comprende los programas de : Investigaciones en aspectos políticos, estudio prospectivo de la Orinoquía y de Casanare 2025, innovación y modernización de la gestión pública departamental y municipal.

## **2.2 LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL REGIONAL**

El bajo nivel de rendimiento académico en la educación media en Casanare, específicamente en las áreas de lógica matemática y lecto-escritura genera una baja competitividad de los estudiantes frente a las oportunidades de ingreso a la educación superior en las grandes ciudades. Unisangil ha identificado estos vacíos y diseñado estrategias pedagógicas que permiten nivelar a los estudiantes en las habilidades y competencias básicas requeridas para su formación profesional. Estos esfuerzos traen consigo ventajas adicionales de otro orden como son la creación de una cultura universitaria en la región y la posibilidad de que los estudiantes desarrollen su proceso educativo en el seno de sus familias y alternativas claras de trabajo en la región.

La cultura universitaria en el departamento es reciente y se encuentra en proceso de consolidación. La oferta de programas de pregrado en la modalidad presencial solo adquirió fuerza hace ocho años; de acuerdo con datos del ICFES, en el año 2006 se encuentran registrados en el Departamento de Casanare 16 programas de pregrado, de los cuales 10 están activos 10 (Ver tabla 2, en la página siguiente).

UNISANGIL ofrece los programas de Contaduría Pública, Administración de Empresas, Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Ambiental, además del programa de Derecho en convenio con la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Asimismo ha considerado dentro de sus planes de expansión a mediano plazo, la oferta de programas de Ingeniería Agrícola, Ingeniería Electrónica y Psicología. En general se considera que todos los programas ofrecidos contribuyen a la solución de dos de las principales necesidades de desarrollo regional: aumentar el capital humano y gestionar procesos de

desarrollo tecnológico. Pero también cada uno de ellos, desde sus disciplinas de formación ofrece alternativas específicas a las necesidades y perfil económico de la región.

**Tabla 2. Programas presenciales de pregrado ofrecidos en el Departamento de Casanare.**

UNIVERSIDAD	PROGRAMAS	METODOLOGIA	ESTADO
UNISANGIL	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN FINANZAS	PRESENCIAL NOCTURNA	REGISTRADO ACTIVO
	CONTADURIA PUBLICA	PRESENCIAL NOCTURNA	REGISTRADO ACTIVO
	INGENIERIA DE SISTEMAS	PRESENCIAL NOCTURNA	REGISTRADO ACTIVO
	INGENIERIA AMBIENTAL	PRESENCIAL NOCTURNA	REGISTRADO ACTIVO
UNITROPICO	BIOLOGIA	PRESENCIAL DIURNO	REGISTRADO ACTIVO
	ECONOMIA	PRESENCIAL DIURNO	REGISTRADO ACTIVO
U.P.T.C.	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	PRESENCIAL NOCTURNA	INACTIVO
	CONTADURIA PUBLICA	NOCTURNO	INACTIVO
	LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION	SEMIPRESENCIAL	INACTIVO
INSTITUTO TOLIMENSE DE FORMACION TECNICA PROFESIONAL	ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS	PRESENCIAL	REGISTRADO
U.N.A.D	DERECHO	DIURNO	REGISTRADO ACTIVO
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA PAZ	INGENIERIA AMBIENTAL Y DE SANEAMIENTO	PRESENCIAL NOCTURNO	REGISTRADO INACTIVO
	INGENIERIA DE PRODUCCION	PRESENCIAL NOCTURNO	REGISTRADO INACTIVO
ESATEC	TECNICO PREFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA	DIURNO / NOCTURNO	REGISTRADO ACTIVO
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER	TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION E INFORMÁTICA	NOCTURNO	REGISTRADO
POLITECNICO MARCO FIDEL SUAREZ	TECNOLOGIA EN PROCEDIMIENTOS JUDICIALES	DIURNO	REGISTRADO

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. SNIES

Desde el programa de Administración de Empresas se busca formar talento humano capaz de comprometerse en alternativas productivas que brinden ocupación e ingreso permanente y sirvan de estímulo y apoyo a la iniciativa empresarial. El carácter nocturno, ha permitido que muchos estudiantes desarrollen su carrera en forma simultánea con la administración de sus propios negocios o pequeñas empresas o como empleados. Como consecuencia se ha determinado que aproximadamente un 80% de los egresados al terminar su carrera se encuentran desempeñando funciones propias del ejercicio de su profesión tanto en el sector público como privado.

Un grupo importante de egresados del programa de Administración de Empresas desempeña cargos directivos en las administraciones municipal y departamental, y hacen parte de una nueva generación de la dirigencia política del departamento; otro grupo se ha abierto espacios en las empresas de

servicios asociadas a las compañías petroleras y aquellos que ingresaron al programa siendo dueños de sus propios negocios, han venido consolidando estas pequeñas empresas.

En el programa de Contaduría Pública ha contribuido a través de sus egresados a la formación y consolidación de una cultura contable, que era casi inexistente en la región por cuanto las actividades económicas tradicionales no estaban constituidas con las formalidades empresariales que permitieran un manejo técnico y formal de la información administrativa y financiera. Asimismo, para responder a una demanda regional, el programa ha formulado una línea de investigación que tiene como propósito contribuir al mejoramiento de la gestión tributaria y fiscal de los municipios, cuyos ingresos propios son reducidos y presentan una altísima dependencia de las transferencias departamentales y nacionales.

Desde el programa de Ingeniería de Sistemas se busca preparar profesionales en capaces de afrontar los cambios tecnológicos que requiere la región, para mejorar la competitividad de las empresas y contribuir a la modernización permanente de aquellas empresas que ya cuentan con herramientas tecnológicas.

La formación de profesionales en ésta área esta orientada a la administración de proyectos de tecnología de información, el desarrollo de software, y la apropiación, adaptación e implantación de herramientas tecnológicas para el manejo de la información.

El programa de Ingeniería Ambiental inició actividades en el segundo semestre de 2003 y ha tenido una gran acogida en la región por cuanto representa una oportunidad para intervenir en uno de los factores de mayor potencial para el desarrollo regional, que son sus riquezas naturales. La región de la Orinoquía es considerada como la región natural con mayores posibilidades y expectativas para el desarrollo del país debido a su ubicación estratégica y a factores naturales como su variedad de climas, riqueza hídrica y su biodiversidad.

Sin embargo su cultura ambiental ha estado afectada por la presión deforestadora en algunas zonas del piedemonte, en las cuencas de algunos ríos y en las sabanas naturales de transición amazónica, causadas entre otros factores, por la presencia de colonos que se han asentado en estas regiones. Asimismo, los descubrimientos de grandes yacimientos petroleros tales como Cusiana y Cupiagua y las expectativas generadas por otros descubrimientos, han ocasionado severas presiones sobre los ecosistemas de la región.<sup>44</sup>

Reducir tales impactos ambientales y mantener los ecosistemas naturales son grandes tareas que constituyen el mayor campo de acción de los ingenieros ambientales formados en esta región. Asimismo, gracias a la biodiversidad

---

<sup>44</sup> FUNDACION UNIVERSITARIA DE SAN GIL. Documentación relativa a los estándares de calidad: Requerimiento Decreto 792/ .

existente en la región, se puede prever que los estudios que orienten a este tema determinarán enormes posibilidades de desarrollo sostenible para toda la región.

En este sentido, las tendencias del ejercicio profesional que prevalecen en el programa son: la investigación orientada a solucionar problemas de desequilibrio en los ecosistemas; el análisis y diseño de tecnologías para la prevención y control de impactos ambientales; la evaluación de impactos de zonas ambientalmente afectadas; la promoción de procesos productivos limpios; la evaluación de efectos adversos en aire, agua, suelo fauna, flora y actividades humanas.

### 3. CARACTERIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROGRAMAS DE FOMENTO EMPRESARIAL DEL DEPARTAMENTO DE CASANARE

#### 3.1 INSTITUCIONES Y PROGRAMAS DE FOMENTO EMPRESARIAL

**3.1.1 Cámara de Comercio de Casanare.** Las Cámaras de Comercio se organizaron desde hace siglos a nivel mundial para servirles a los empresarios en sus actividades de negocios. Con los años y en la medida que los tiempos cambian, estos servicios son más variados y útiles, tanto para afiliados e inscritos a estas entidades gremiales, como a las personas que estudian, investigan y proponen sobre las dinámicas sociales y económicas de cualquier región.<sup>45</sup>

La Cámara de Comercio de Casanare cumpliendo con parte de la misión de llevar el registro mercantil de todas las empresas existentes en la región también ha venido desarrollando diferentes actividades que ayudan a mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios. Entre estas se encuentran las ferias comerciales, las campañas cívicas que consiste en trabajar con un grupo de personas que desarrollan una actividad específica, con el propósito de brindar apoyo para que logren mejorar sus condiciones de vida. Lo que busca la Cámara es propiciar un ambiente externo más agradable para que la comunidad empresarial pueda desarrollarse en un mejor ambiente.

En la entrevista aplicada al gerente<sup>46</sup> de la Cámara de Comercio Casanare, sobre los programas de fomento empresarial que esa entidad desarrolla nos dijo; que la institución estaba desarrollando dos proyectos importantes que son: la escuela de formación empresarial y el banco de proyectos de inversión productiva. Y como funciona, la escuela de formación empresarial se maneja bajo tres objetivos que son: brindar capacitación a todas las personas que lo requieran en los diferentes temas de interés general; como segundo objetivo y uno de los mas importantes es formar emprendedores a través del curso Técnico en gestión empresarial, que consiste en preparar a los estudiantes para ser empresarios mediante la generación de un plan de negocios de tal manera que al terminar el técnico tengan listo el proyecto para ejecutarlo. La Institución le ayuda al futuro empresario a buscar fuentes de financiación para que ese plan de negocio sea ejecutado y se cree la empresa. Y por último está el ofrecer capacitación a la medida; consiste en explorar las necesidades de capacitación de las empresas y suplirlas. El segundo programa es el banco de proyectos de inversión productiva. Es un proyecto en el cual la Cámara está trabajando para lograr cristalizarlo, que consiste en hacer recepción de proyectos productivos, de los cuales los que sean factibles su ejecución; se presentarán en una rueda de inversionistas organizada por la Cámara de Comercio para buscar quien financie estos proyectos y se logre crear la

---

<sup>45</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE CASANARE. Folleto portafolio de servicios.

<sup>46</sup> Entrevista a Gerente Cámara de Comercio de Casanare. 2005: Yopal.

empresa. Este banco no solo atenderá proyectos terminados; también se recibirá ideas de negocios para desarrollar y en la entidad se hará el estudio de factibilidad.

En la pregunta sobre la forma de convocatoria a estos programas, la respuesta fue: para el caso de la escuela de formación, se maneja una base de datos que le proporciona un sinnúmero de clientes actuales y potenciales, se llaman y se expone la temática de la capacitación; también maneja volantes que reparten en las instalaciones informando tema a tratar, conferencista y costo, al igual para el técnico. El técnico en gestión empresarial, será un programa permanente en la medida que vaya saliendo graduados, se ofrecerá a otras personas que quieran prepararse. Este programa de formar emprendedores esta comenzando, los primeros graduados serán en junio de 2005. El propósito de la Cámara de Comercio es seguir poco a poco preparando gente no para ser empleado si no ser generador de empleo, brindando el apoyo a los pequeños empresarios que de allí se deriven para que logren fortalecerse.

A la pregunta de cuantos beneficiarios tenía la entidad, la respuesta fue la siguiente: se adelantaron procesos de capacitación empresarial entre diplomados, seminarios, foros, conferencias, cursos, talleres, y seminario taller para un total de 34 eventos con 1156 asistentes para el año 2002 y 46 eventos con asistencia de 1275 personas en el 2003. El técnico de promoción empresarial lo están estudiando 15 personas que aspiran graduarse en junio de 2005. Este programa será permanente en la medida que haya demanda del mismo.

**3.1.2 Instituto Financiero de Casanare.** El Instituto Financiero de Casanare, es una entidad vinculada a la Gobernación del Departamento, fue creada en 1992 y adelanta programas de fomento de las actividades agroindustriales, pecuarias y ganadera, con el objetivo de promover alternativas de mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo sostenible de la región.

Su misión es contribuir al desarrollo económico y social del departamento de Casanare, buscando mejorar las condiciones de vida de las comunidades, a través de la financiación de proyectos de inversión y la asesoría integral de los usuarios del crédito.

El Instituto Financiero de Casanare maneja financiación para tres sectores que son: línea agropecuaria, línea inversión social y línea empresarial, que es un tipo de crédito cuyo objetivo es apoyar a pequeños, y medianos productores agropecuarios, microempresarios, empleados, profesionales, que desarrollen proyectos productivos.

Para conocer sobre el funcionamiento de la línea empresarial se entrevistó al Jefe de la Unidad Administrativa y Financiera<sup>47</sup> del Instituto Financiero de

---

<sup>47</sup> Entrevista a Jefe Unidad Administrativa y Financiera Instituto Financiero de Casanare. 2005: Yopal.

Casanare. En relación con la forma como opera el programa, como convocan, seleccionan y vinculan a los beneficiarios se encontró lo siguiente: "Para acceder a los créditos ofrecidos por el Instituto Financiero de Casanare se debe cumplir con unos requisitos según la línea de crédito o direccionamiento de los recursos; esos requisitos son similares para las diferentes líneas ofrecidas.

Solicitante: dos fotocopias de cédula de ciudadanía, dos fotocopias de la escritura del bien inmueble, certificado de tradición y libertad, cotización de la inversión (equipos, infraestructura y materia prima), proyecto de inversión recibo de pago de industria y comercio y/o certificado de Cámara de Comercio y Nit de la empresa y autorización consulta a la CIFIN (formato IFC)

Codeudor con finca raíz: dos fotocopias de cédula ciudadanía, dos fotocopias escritura del bien inmueble, original y copia de certificado de tradición y libertad balance general (formato IFC), relación de ingresos y retenciones (formato IFC) y autorización consulta CIFIN.

Después de reunidos los requisitos, el solicitante se acerca a la institución y entrega los documentos a la Unidad de Crédito, allí hacen evaluación del mismo y pasa a viabilización con la junta directiva del IFC para luego ser aprobado si es viable la solicitud. El Instituto por ser una entidad del estado y su misión es el de contribuir al desarrollo económico y social del departamento, maneja tasas de interés inferiores a las tasas bancarias, por esta razón la demanda de financiamiento en la institución es alta, de tal manera que no se siente la necesidad de convocar, puesto que la gente acude constantemente superando demanda a oferta. La selección de estas solicitudes depende del cumplimiento de los requisitos y la disponibilidad de recursos de la entidad, la vinculación se da con la recepción de la carpeta del solicitante y la aprobación del crédito.

Este es un programa que funciona desde inicios de la institución en 1992, es permanente y depende en gran parte de la disponibilidad de los recursos.

En relación con la existencia de documentación escrita sobre objetivos, estrategias, eventos y actividades del programa. El IFC es una institución que maneja un plan de acción por cada año, en el cual se define los recursos disponibles para cada línea durante ese periodo.

En cuanto al número de beneficiarios que ha tenido y/o tiene actualmente el IFC y la existencia de un registro de los mismos, se encontró que el Instituto Financiero de Casanare no maneja datos consolidados de los 12 años de existencia de la institución. Sin embargo, se obtuvieron los siguientes datos: en convenio con la Gobernación de Casanare y 12 Municipios del Departamento, para el periodo 2004 fueron destinados y otorgados a la línea empresarial, \$3570 millones de pesos, correspondiente al 14% del valor total desembolsado por la Institución, siendo beneficiados 1047 usuarios de 14 municipios del Departamento, entre los que se destacan Yopal, Aguazul y

Villanueva con desembolsos de \$ 1447, 1263 y 500 millones de pesos respectivamente<sup>48</sup>. De lo anterior puede deducirse que la línea de crédito empresarial maneja crédito pequeños, de aproximadamente 3.4 millones en promedio.

Referente al seguimiento a beneficiarios de estos créditos, se hace de dos formas: el primero corresponde a un control de inversión, que busca que los profesionales de la institución se desplacen y verifiquen si efectivamente el cliente invirtió los recursos para los que solicitó el crédito. Y el segundo seguimiento es de control de cobro, cuando la persona se retrasa en el pago de la obligación y pasa a categorías B, se le envía una carta para recordarle la obligación con la institución.

Cuando se preguntó sobre la existencia de estudios que indiquen los resultados y el impacto que ha tenido el programa, el funcionario encargado manifestó que hasta el momento no se han hecho; lo que se hace y presenta anualmente es un informe de gestión en donde se explica la inversión de los recursos. Este documento es presentado a la Junta Directiva de la institución y a la Asamblea Departamental.

El IFC, es una institución que brinda apoyo y fortalecimiento a empresas ya constituidas, por tal razón no se trabaja en el fomento a la creación de nuevas empresas.

Según el Jefe de la Unidad Administrativa y Financiera del IFC, uno de los principales problemas identificados en las empresas beneficiarias de los créditos, es su escasa visión empresarial; no se ven como empresa, si no como la tienda de barrio. Otra dificultad es la parte tributaria y la ausencia de procesos administrativos en el desarrollo de los proyectos. Otra de las debilidades relevantes es sin duda la falta de capital de trabajo.

El IFC es una institución que apoya a la comunidad Casanareña mediante el otorgamiento de recursos financieros a través de crédito a proyectos productivos, de acuerdo a unos criterios de evaluación, analizan su viabilidad y resultados positivos de acuerdo a su formulación. Según lo anterior, se puede decir que esta organización aporta al fomento del emprendimiento en Casanare, principalmente a través de la financiación de proyectos productivos.

**3.1.3 Fundación Amanecer.** La Fundación Amanecer es una institución de carácter privado, sin ánimo de lucro, cuya misión es contribuir al desarrollo humano, democrático, solidario y sostenible de Casanare, potencializando sus iniciativas y capacidades productivas. Constituida el 14 de Octubre de 1994 por las empresas Ecopetrol, Bp exploración, Total y Triton, quienes conforman la "Asociación Santiago de las Atalayas". Su filosofía esta orientada a Enseñar a pescar y no regalar el pescado.

---

<sup>48</sup> Informe de gestión periodo 2004 Instituto Financiero de Casanare.

El programa de Desarrollo Empresarial se propone contribuir al mejoramiento de la competitividad y sostenibilidad de las empresas casanareñas. Con la Formación, capacitación y asesoría empresarial, se busca que el empresario potencialice su productividad en términos de aumentar las capacidades administrativas del negocio, cualifique sus herramientas de gestión y ante todo, genere sentido de visión para el progreso de las unidades productivas. Dentro de los objetivos de la institución está plasmado principalmente el brindar capacitación y asesoría a micro, pequeños y medianos empresarios que requieran hacer mejor las cosas; es por ello que presentan el crédito como un “gancho”, como una oportunidad para llegar a éstas personas facilitando recursos financieros bajo una condiciones especiales, consistentes en que al momento de recibir el crédito deben obligatoriamente recibir capacitación en temas de empresarialidad. La Fundación Amanecer no presta recursos financieros para iniciación de proyectos, solo para empresas ya conformadas con mínimo seis meses de antigüedad. El programa le brinda crédito a través de las líneas crediapoyo, préstamos hasta 4'000.000 y credidesarrollo hasta 8'950.000.

De acuerdo a lo manifestado en entrevista con los coordinadores de la oficina de desarrollo empresarial<sup>49</sup>. "En los diez años de gestión, la Fundación Amanecer a apoyado a 6.478 empresarios urbanos y otorgado créditos por valor de \$13.757 millones de pesos, a brindado 14,539 horas de formación y a generado 884 empleos.

Dentro de los proyectos de la Fundación, se destaca el Centro de Facilidades para la Producción de Yopal (CEFPY). Se trata de un proyecto encaminado a dar soluciones de trabajo a la población desplazada y vulnerable, acompañado de un Programa de apoyo a las Microempresas con Énfasis en Capacitación, Mercadeo y comercialización, que a la fecha adelanta la “Fundación Amanecer” en el Departamento del Casanare. Proyecto que cuenta con el apoyo de la Fundación Panamericana Para el Desarrollo FUPAD y otras instituciones más.

A través de Desarrollo Empresarial, la Fundación Amanecer ha apoyado empresarios mediante capacitación en gestión administrativa, capacitación en proyectos productivos, asistencia técnica, monitoreo, seguimiento y crédito. Cada programa tiene un coordinador y su equipo de trabajo quienes son los encargados de hacer seguimiento a cada beneficiario de los mismos. Es un programa permanente pues viene funcionando desde inicios de la institución, tiene objetivos y estrategias claras. La convocatoria se hace a través de medios radiales y reuniones quincenales en la entidad; la selección se realiza teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos.

Con base en la experiencia adquirida durante 10 años trabajando con el sector empresarial, la Fundación identifica los principales problemas de los beneficiarios que son esencialmente la falta de visión empresarial, y la falta

---

<sup>49</sup> Entrevista a Coordinadores Oficina de Desarrollo Empresarial de la Fundación Amanecer. 2005: Yopal.

espíritu emprendedor; “la cultura llanera no es empresaria”, según la directora de la Oficina de Desarrollo Empresarial. Las debilidades principales halladas en estas experiencias están en las áreas de mercadeo, gestión administrativa, contable y parte tributaria, dificultad en el manejo financiero y desarrollo humano.

Estos programas se han desarrollado en convenio con entidades internacionales como Fundación Panamericana para el Desarrollo (Fupad), La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Fundación Interamericana (IAF). Y nacionales como Bp, Ecopetrol, Presidencia de la República, Emprender, AFP (Asociación Fundaciones Petroleras), Ministerio de Agricultura, Industria y Turismo; y a nivel local, con la Gobernación de Casanare, Alcaldía de Yopal, Cámara de Comercio de Casanare, SENA; IFC.

**3.1.4 Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.** El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República de Colombia cuya misión es la de cumplir la función que corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. Además de la formación profesional integral impartida a través de sus Centros de Formación.

El SENA ha venido atendiendo las necesidades de capacitación de la comunidad casanareña desde la década del 70, inicialmente a través de los programas móviles rurales y urbanos desde diferentes regionales como Boyacá, Norte de Santander y Bogotá.

Uno de los vectores del plan estratégico de negocios<sup>50</sup> periodo 2002-2006, del SENA a nivel nacional se denomina emprendimiento y empresarismo, cuyo objetivo es apoyar, acompañar y gestionar procesos de creación y consolidación de unidades productivas, mediante la generación de una cultura emprendedora, la innovación, el desarrollo tecnológico y la competitividad nacional para fortalecer el tejido empresarial. Este objetivo lo busca lograr mediante el desarrollo de cuatro estrategias que son:

- Formación profesional integral para el trabajo productivo, el emprendimiento y el empresarismo. Esta estrategia se fundamenta en el desarrollo de tres proyectos; implementación de procesos de sensibilización y capacitación hacia el emprendimiento en los ciudadanos productivos, identificación de oportunidades de negocio y formulación de planes de negocios viables.

---

<sup>50</sup> Plan Estratégico 2002-2006. SENA p. 59

- Como segunda estrategia esta el facilitar el desarrollo de iniciativas empresariales, a través del Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas de Conocimiento. Para ello cuenta con el desarrollo de dos programas. (Articulación de esfuerzos al Sistema Nacional de Creación e incubación de empresas y apoyo, fortalecimiento de Incubadoras de Empresa de Base Tecnológica)
- Facilitar el acceso a fuentes de financiación para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales a través del Fondo Emprender. Es manejado a través de tres programas que son: Establecimiento del modelo de gestión para la obtención de recursos encaminados al Fondo Emprender, financiación de iniciativas empresariales provenientes de aprendices, practicantes universitarios o profesionales y promoción, acompañamiento de las empresas financiadas con los recursos del Fondo Emprender.
- Impulsar el fortalecimiento empresarial como estrategia de competitividad bajo el concepto de redes de trabajo, esta se busca lograr mediante el desarrollo de dos programas que son: Promoción y consolidación de la integración empresarial en clusters y cadenas y mini cadenas productivas.

En pro del cumplimiento del vector emprendimiento y empresarismo del plan estratégico de la Dirección General, el SENA seccional Casanare adelanta el desarrollo de varios programas, entre los que se identifican los proyectos Cátedra Virtual de Pensamiento Empresarial, fortalecimiento a empresas ya constituidas y creación de empresas.

Estos proyectos están dirigidos a todas las personas que quieran acceder a los servicios ofrecidos, sin importar la condición social. A personas emprendedoras con ideas o proyectos y que deseen convertirlos en empresa, alumnos, egresados, ex funcionarios del SENA y universitarios que al hacer empresa generen empleo, a pequeñas y medianas empresas que deseen mejorar sus productos o servicios buscando mejores oportunidades. El manejo de estos proyectos funcionan a través de una oficina, que cuenta con un grupo de profesionales idóneos dispuestos a asesorar y acompañar a todas aquellas personas o entidades que requieran del servicio.

Otro de los vectores importantes del SENA, corresponde a la Formación Profesional Integral, cuyo objetivo es formar personas íntegras, y competentes para el cambio, el emprendimiento, empresarismo y el trabajo productivo. En Casanare la demanda educativa supera a la oferta de la Institución

En el SENA seccional Casanare la oferta educativa, se promociona en las carteleras de las instalaciones de la entidad y en medios radiales. Debido a la gran demanda, el proceso de selección para acceder a los cursos en las diferentes áreas, consiste en la realización de diferentes pruebas que determinan las aptitudes de los estudiantes; los mejores empiezan el proceso

de aprendizaje. Para el caso de las personas que acuden en busca de ayuda para desarrollar una idea de negocio, a y/o fortalecer una empresa ya existente, no hay ningún proceso específico de selección, por lo que se procura atender todas las solicitudes.

El programa de fortalecimiento a empresas ya constituidas siempre ha estado vigente, desde inicios de la institución; pero ha tomado impulso en los últimos cuatro años, en los que el tema del emprendimiento ha adquirido importancia dentro de las políticas públicas como una fórmula para resolver el problema del desempleo. Para el caso de creación de empresa a través del programa nacional de incubación de empresas creado por la Dirección General del SENA, viene trabajando desde el año 2002.

Los servicios ofrecidos son capacitación en gestión administrativa, capacitación en proyectos productivos, asistencia técnica y préstamo de equipos y maquinaria. Para el préstamo de equipos, la institución lo hace dentro de las instalaciones, como es el caso de las diferentes máquinas de coser, a los matriculados en los cursos de modistería.

A través del SENA se ha atendido en el año inmediatamente anterior, la capacitación de 8000 estudiantes en el Departamento de Casanare en los diferentes campos como secretariado general, contabilidad y finanzas, auxiliar enfermería, pecuaria, agrícola, mecánica.

En cuanto al desarrollo de proyectos en sensibilización, apoyo, fortalecimiento y creación de empresa, no se llevan datos estadísticos consolidados debido al escaso manejo que se le daba antes del año 2002. No se tiene los datos exactos, pero en el último año se ha apoyado las siguientes microempresas. Entre estas están; Cooperativa de Confeccionistas de Casanare (Confecasanare), Asociación gestores de convivencia y paz y 18 empresas asociativas de trabajo. El trabajo con las EAT, se lleva a cabo mediante convenio con Petrobras, empresa que está trabajando en Maní Casanare, esta empresa está apoyando y brindando recursos a 18 empresas asociativas de trabajo del sector agropecuario (agricultura, piscicultura, avicultura). Desde marzo de 2004 se llevo a cabo el convenio; que consiste en brindar apoyo y capacitación en temas de organización empresarial, legalización, parte tributaria y documentación al día con el objetivo que las E.A.T tengan un mejor manejo organizacional.

Teniendo presente el trabajo realizado con los empresarios y emprendedores el SENA identifica como relevantes los siguientes problemas y debilidades: No hay sentido de pertenencia o apropiación por parte de los empresarios con sus empresas; las iniciativas empresariales suelen atender a coyunturas específicas como la contratación con entidades territoriales y no tienen una visión de largo plazo, lo cual puede ser el origen de la deserción o incumplimiento en el proceso (ciclos de los programas).

La organización en el trabajo es algo fundamental para que estas personas puedan realizarse como empresarios.

**3.1.5 Gerencia de Proyectos Productivos de la Alcaldía de Yopal.** Esta institución hace parte de la Alcaldía del Municipio de Yopal y depende directamente de ella. Fue creada en el año 2001, con el objeto de brindar apoyo al trabajo del campo; sector agrícola y pecuario y el fomento a la microempresa del sector agroindustrial de Yopal.

Según el Gerente<sup>51</sup> de esta institución, el campo de acción de la Gerencia de Proyectos Productivos son el sector agrícola, pecuario y agroindustrial en el municipio de Yopal. Esta institución maneja un programa de apoyo a la microempresa del sector agroindustrial, dirigido a pequeñas y medianas empresas del municipio de Yopal.

Este programa comienza a operar desde el momento que llega el empresario planteando las necesidades de la empresa; se registra para luego hacer visita técnica a la organización; allí el profesional elabora una matriz DOFA, donde identifican una problemática y partir de este diagnóstico se presta asesoría en las áreas que requiera la empresa, y se brinda capacitación a través de charlas para todo el personal con el fin de suplir la necesidad al empresario.

Los servicios que ofrece la Gerencia de Proyectos de la Alcaldía al programa apoyo a la microempresa del sector agroindustrial son : capacitación, asesoría, asistencia técnica, y crédito. En esos cuatro servicios se fundamenta para apoyar a los microempresarios en el mejoramiento de sus unidades productivas.

Teniendo en cuenta que las empresas usualmente requieren recursos financieros y no puede acceder fácilmente al sistema bancario, para satisfacer esta insuficiencia la Gerencia de Proyectos productivos creó en el 2004 el Fondo de Garantías y Crédito Microempresarial y agropecuario como respuesta a la necesidad de los pequeños empresarios, de capital de trabajo. Este servicio funciona mediante convenio con el Instituto Financiero de Casanare, el cual maneja los recursos de la Gerencia; allí la Gerencia lleva la solicitud de créditos pre-aprobados y el Instituto continua el proceso, que consiste en hacer la evaluación de viabilidad del proyecto presentado; si éste resulta positivo, se otorga el crédito al microempresario.

Una vez se ha otorgado el crédito los asesores de la Gerencia de Proyectos hacen visita a cada beneficiario una vez por mes, para verificar como van con el negocio, que dificultades tienen y cuales son las necesidades más notorias y brindarles la ayuda que puede consistir en asesoría o en el caso de necesidad de equipos, les facilitan bienes en comodato, entre los bienes está refrigeradores, congeladores. Estos bienes dependen de la actividad de la empresa y de la posibilidad de la gerencia de conseguirlo. Para que este

---

<sup>51</sup> Entrevista a Gerente Oficina de Proyectos Productivos Alcaldía de Yopal. 2005: Yopal.

servicio se preste, se evalúa el desempeño del empresario durante el proceso desarrollado con la Gerencia. Estos equipos se ofrecen con la posibilidad de compra por parte del microempresario. La esencia del servicio es que las empresas logren mejorar sus procesos y trabajar mejor.

La convocatoria al programa se da mediante socialización de los programas que maneja la Gerencia de Proyectos en los principales corregimientos y casco urbano del municipio de Yopal, donde se expone los objetivos de la gerencia y los proyectos a desarrollar. En esta socialización las personas que se muestran interesadas inmediatamente se vinculan mediante registro empresarial. La selección se hace de acuerdo a las políticas del programa; en este caso que sean pequeñas y medianas empresas dedicadas a la agroindustria, básicamente hacen evaluación de la visión, las iniciativas y el tesón del empresario. El programa busca apoyar al mayor número posible de microempresarios que lo soliciten y quieran mejorar en su actividad.

Estas convocatorias dependen directamente de los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo de Yopal para la Gerencia y de la disponibilidad de los recursos destinados para el programa.

El objetivo general del Plan de Desarrollo de Yopal<sup>52</sup> es el de construir una sociedad más productiva, de contribuir a nuevas oportunidades de empleo y mayor articulación entre la producción y el consumo local. Es por ello que una de las estrategias para lograrlo es mediante la Gerencia de Proyectos Productivos, como ente facilitador y articulador de las acciones que lidere el Municipio con los agentes dedicados a la producción, transformación, al comercio y a los servicios, en lo que se refiere al fortalecimiento de procesos de planeación, a impulsar las prácticas asociativas, a brindar capacitación y asistencia técnica.

La gerencia de proyectos funciona desde el año 2001 desde ese momento se está prestando la asesoría a los pequeños productores. El programa de apoyo a la microempresa del sector agroindustrial está funcionando desde hace tres años. Por ser una entidad pública, la Gerencia presenta una debilidad en cuanto a la continuidad de los programas los cuales, junto con la misma Institución, están supeditados a las políticas de cada periodo de gobierno municipal.

Los servicios que ofrece el programa son: Capacitación en gestión administrativa, capacitación en proyectos productivos, asistencia técnica, monitoreo y seguimiento, Préstamo de equipos/ maquinaria y crédito.

Para llevar un control sobre el trabajo hecho, la Gerencia cuenta con una persona encargada de consolidar los resultados del informe de gestión que tiene que presentar cada profesional de acuerdo al trabajo generado por cada empresa beneficiaria, dando cumplimiento al plan de acción y metas de cada

---

<sup>52</sup> Plan de Desarrollo Municipio de Yopal, periodo 2004-2007. Pág. 12-13

profesional de área. El informe es base para la toma de decisiones orientadas a corregir errores en cuanto al desarrollo de los programas.

En los tres años de funcionamiento del programa se han apoyado seis pequeñas empresas que son: tres sociedades agrónomas de transformación, Agroindustriales del Llano, Patacones pre-fritos y Asoprosoya. Adicionalmente se han prestado servicios de asesoría a 40 empresas solo en el 2004.

Según experiencias con los empresarios se puede decir que entre los principales problemas está la poca visión empresarial y un bajo nivel de desarrollo tecnológico, los procesos de producción son básicamente artesanales. Las mayores necesidades están en el campo de orientación y asesoría hacia el mercadeo, la preparación del producto para venderlo, el manejo de personal, las obligaciones legales de la empresa, acceso a maquinaria sofisticada, y recursos suficientes para capital de trabajo. Adicionalmente el difícil acceso a créditos.

Este programa se ha realizado en convenio con: Instituto Financiero de Casanare, Fundación Amanecer, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y el apoyo total de la Alcaldía del municipio de Yopal.

### **3.2 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE CARACTERÍSTICAS DE LOS PRINCIPALES PROGRAMAS DE FOMENTO EMPRESARIAL EXISTENTES EN EL DEPARTAMENTO DE CASANARE**

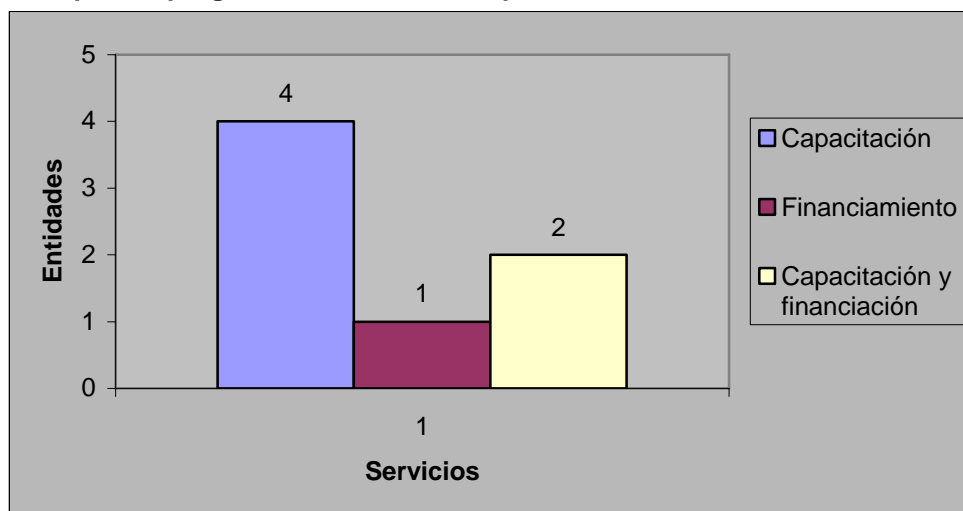
Es importante tener presente que cada programa tiene características particulares, descritas anteriormente, sin embargo existen aspectos comunes en las experiencias relacionadas con el desarrollo empresarial. Es por ello que a continuación se muestra una serie de gráficos que manifiestan esas características similares o compartidas por los distintos programas e instituciones orientadas al fomento empresarial en el Casanare.

**3.2.1 Tipos de programas de fomento empresarial ofrecidos.** Respecto a los tipos de programas de fomento empresarial ofrecidos por las entidades entrevistadas, 4 de ellas corresponde a capacitación, 1 se dedica solo a ofrecer financiamiento, mientras que 3 de las instituciones entrevistadas facilitan capacitación, pero a la vez financiamiento; como es el caso de Fundación Amanecer, Gerencia de Proyectos de la Alcaldía de Yopal, cuya población objetivo son empresas; y el SENA, a través del fondo emprender. Esta última trabaja con estudiantes SENA y/o estudiantes universitarios y egresados con máximo de dos años de graduados; que presenten proyectos e involucren estudiantes SENA. Ver figura 1, en la página siguiente.

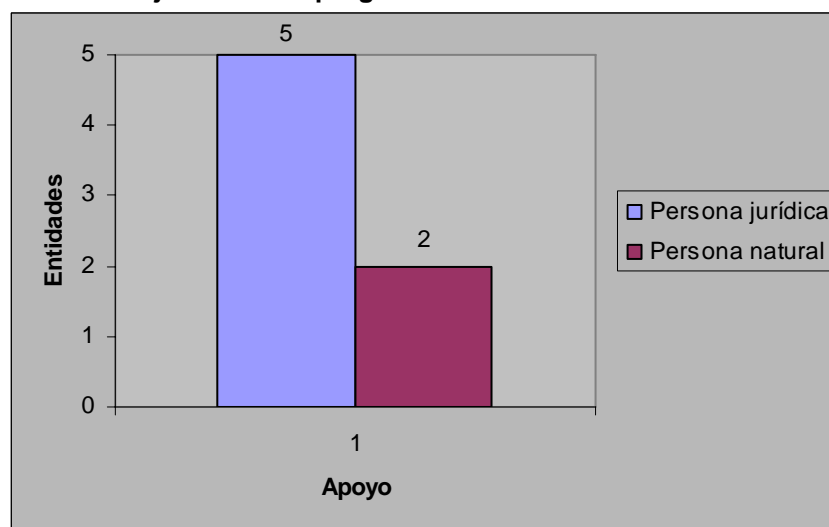
**3.2.2 Población objetivo de los programas de fomento empresarial.** El 100% de las entidades entrevistadas están enfocadas al apoyo de las pequeñas y medianas empresas, sin embargo en dos de las cinco instituciones también tiene cabida personas naturales que deseen cristalizar una idea de negocio, como es el caso del SENA y la Cámara de Comercio,

esta última ofrece capacitación y está trabajando en la escuela de formación empresarial.

**Figura 1. Tipos de programas de fomento empresarial**



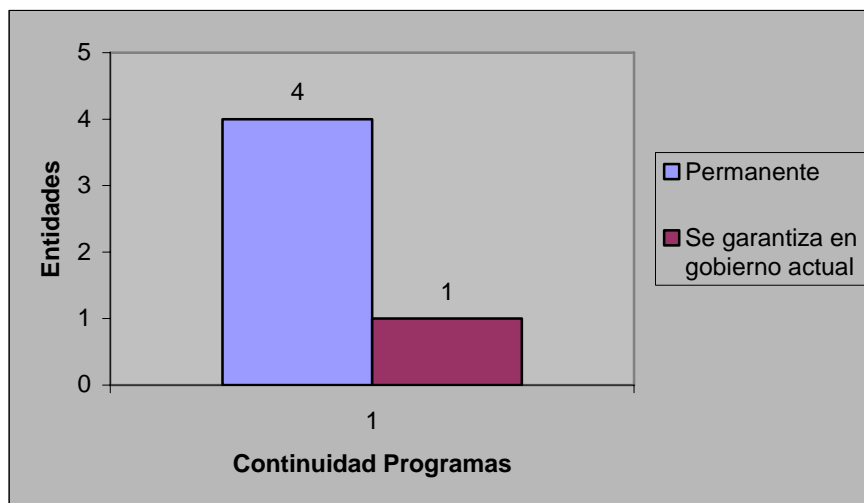
**Figura 2. Población objetivo de los programas**



**3.2.3 Grado de permanencia o continuidad que tienen los programas o servicios.** Como se observa en la figura 3, de los programas de fomento empresarial consultados, 4 de 5 son programas permanentes, algunos se han ofrecido desde el inicio de la Institución que los promueve; como son el Programa de Desarrollo Empresarial de la Fundación Amanecer, las líneas de crédito del IFC y los programas de capacitación del SENA. Para el caso de la Cámara de Comercio Casanare son programas que aún no tienen beneficiarios, pues los primeros graduados técnicos de gestión empresarial serán en julio de 2005. Pero se proyectan como programas permanentes. El programa de la Gerencia de Proyectos Productivos, presenta una debilidad en cuanto a la continuidad de los programas, que es garantizado su

funcionamiento durante cada periodo de gobierno. Sin embargo viene trabajando desde el año 2002.

**Figura 3. Grado de continuidad de los programas**



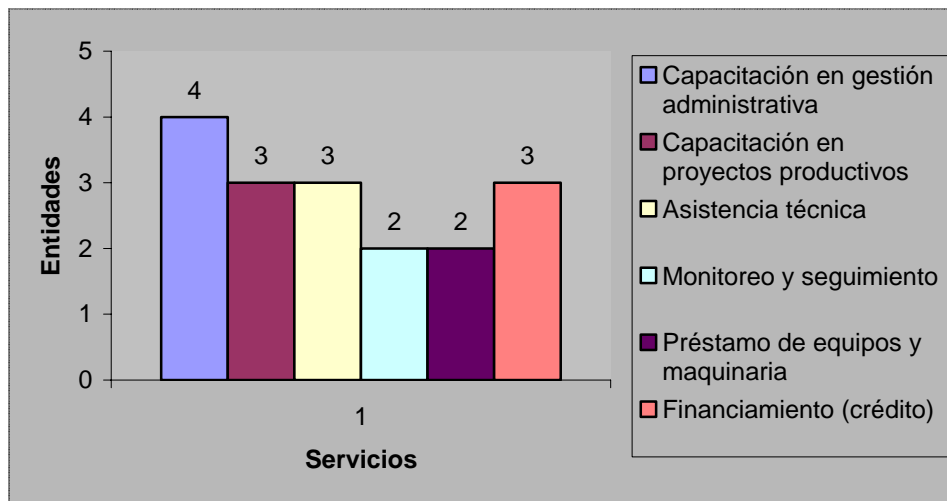
**3.2.4 Existencia de documentación escrita sobre objetivos y estrategias del programa.** Las cinco instituciones entrevistadas manifiestan que efectivamente existe documentación sobre objetivos, estrategias y planes por ejecutar de los programas. De estas instituciones se identifican dos programas que su documentación lo conforma una planeación a corto y mediano plazo como es el caso de Plan de Acción Anual que maneja el Instituto Financiero de Casanare y la Gerencia de Proyectos Productivos Alcaldía de Yopal que se desarrolla dentro del horizonte de tiempo del Plan de Desarrollo del gobierno municipal.

**3.2.5 Servicios de fomento al desarrollo empresarial prestados a través de los programas.** Como se observa en la figura 4; de las 5 entidades 4 prestan capacitación en gestión administrativa, 3 de ellas ofrecen capacitación en proyectos productivos, asistencia técnica y financiamiento. Entre las tres que ofrecen financiamiento está el SENA, a través del Fondo Emprender que trabaja con estudiantes SENA y/o estudiantes universitarios y egresados con máximo de dos años de graduados que presenten proyectos e involucren estudiantes SENA.

El servicio de monitoreo y seguimiento lo llevan a cabo la Fundación Amanecer y Gerencia de Proyectos, en ambos casos a través de los profesionales encargados, quienes hacen visita a la empresa y generan un informe sobre la gestión y evolución de la misma.

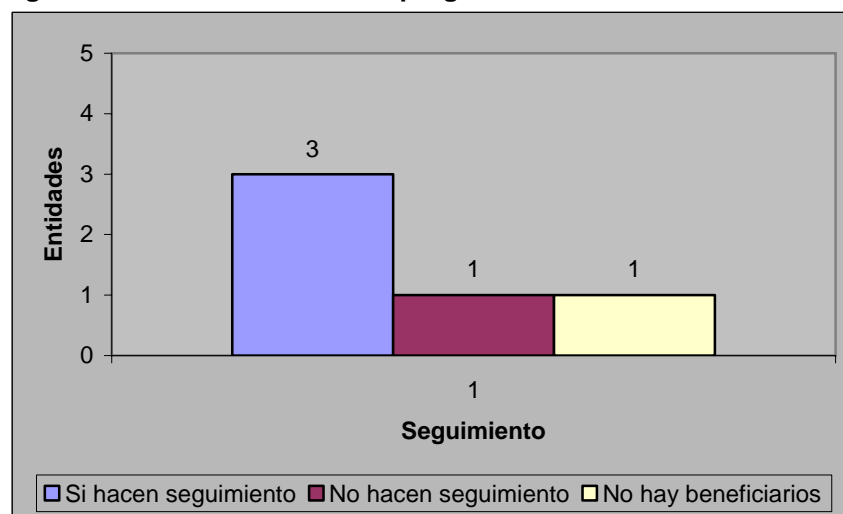
El servicio préstamo de equipos y maquinaria lo ofrecen dos instituciones que son: Gerencia de proyectos, a través de bienes en comodato a las empresas que lo necesiten, con posibilidad de compra por parte del empresario. Para el caso del SENA, le brindan la posibilidad a los aprendices de confección, utilizar el taller, con las máquinas para que practiquen en horas extras.

**Figura 4. Servicios de fomento empresarial ofrecidos**



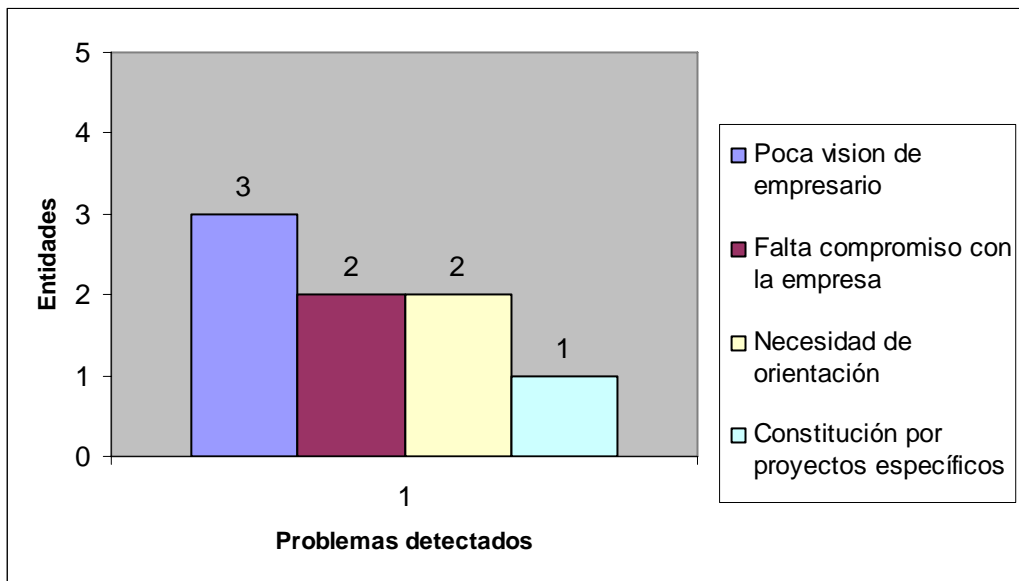
**3.2.6 Seguimiento a cada uno de los beneficiarios.** La figura 5 muestra que tres de las entidades entrevistadas hacen seguimiento a los beneficiarios, mientras que una de ellas afirma que es una debilidad que tienen, pero que es propósito de la entidad llevarlo a cabo. La otra institución que enseña el gráfico aún no tiene beneficiarios.

**Figura 5. Seguimiento a beneficiarios del programa**



**3.2.7 Tipo de problemas mas frecuentes.** El principal problema detectado por las instituciones entrevistadas fue: tres de las cinco entidades consideran que se detecta la poca visión empresarial de los empresarios, le sigue la falta de compromiso con la empresa y la necesidad de orientación manifestada por dos entidades. Y por último está la opinión de una institución que afirma que muchas de las pequeñas empresas suelen constituirse por proyectos específicos a corto plazo; como es el caso de los contratos con el Estado y luego se disuelven.

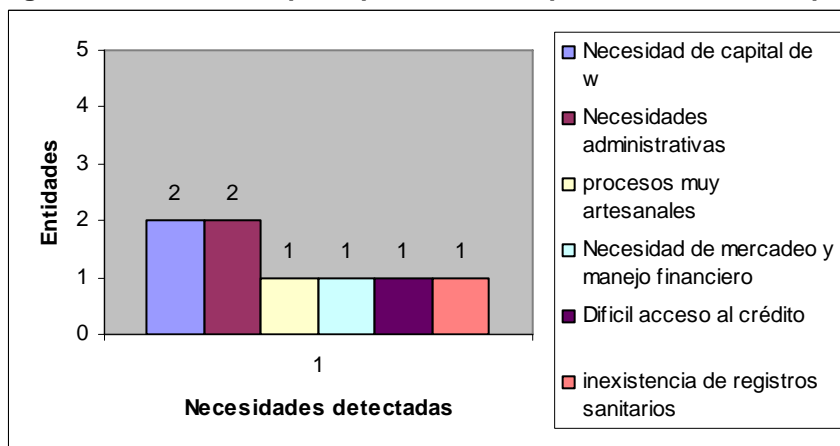
**Figura 6. Problemas presentados con mayor frecuencia**



**3.2.8 Principales necesidades en las experiencias de los emprendedores.**

La figura 7, en la página siguiente, muestra las principales necesidades de los emprendedores detectadas por las instituciones. Entre estas se encuentran: dos de cinco entidades coincidieron en la necesidad de capital de trabajo y necesidades administrativas; también consideraron que los procesos productivos son muy rústicos y artesanales, es decir que se requiere mayor desarrollo y transferencia tecnológica

**Figura 7. Necesidades principales de las experiencias de los emprendedores**



Asimismo se detectaron serias dificultades a la hora de comercializar sus productos, debilidad en mercadeo y manejo de los recursos financieros y por último manifestaron la dificultad de los empresarios para lograr los registros sanitarios a sus productos.

### 3.3 DESCRIPCIÓN DE EXPERIENCIAS DE BENEFICIARIOS DE LOS PROGRAMAS DE FOMENTO EMPRESARIAL

En esta parte del trabajo se analizan las percepciones de algunos beneficiarios de estos programas de fomento al desarrollo empresarial, con el fin de complementar la información obtenida en las instituciones, con la perspectiva de los beneficiarios. Para el efecto se seleccionó a un beneficiario por cada programa.

**3.3.1 Beneficiario de programa Instituto Financiero de Casanare.** El beneficiario del Instituto Financiero de Casanare es un microempresario, que tiene una panadería donde ofrece el producto al por menor, el negocio funciona desde hace 4 años. Es beneficiario de un crédito en el IFC desde hace 30 meses. A la pregunta de que opina de la calidad y efectividad del programa del cual ha sido beneficiario dijo que el instituto le había hecho un crédito para compra de materia prima. “Este apoyo es muy importante para las microempresas porque las apoyan para el crecimiento y mantenimiento de la misma, y el costo por ese dinero es menor que el de los bancos, dándonos la posibilidad de salir adelante con el negocio”<sup>53</sup>

Este empresario recurrió al Instituto por iniciativa propia; dice que para lograrlo debió cumplir con requisitos similares a los exigidos por las entidades bancarias entre las que están certificaciones, cotización de la inversión y codeudor. Cuando se le preguntó sobre el seguimiento o control en la empresa dijo que no le han hecho ningún seguimiento. “El único control que me han hecho a sido cuando me he quedado atrasado con las cuotas, me han enviado carta recordando la obligación adquirida con ellos”<sup>54</sup>.

A la pregunta de cuales factores (Desarrollo tecnológico, idea de negocio innovadora, Adecuada gestión de mercadeo, conocimiento del negocio, fortaleza financiera y espíritu empresarial) consideraba más importantes para el éxito en el proceso de creación de empresas, este empresario respondió que todos esos factores eran importantes y empezó a priorizar. “El primero es sin duda el espíritu empresarial porque si no se tiene, se puede contar con otros recursos pero no sabe como hacer para lograr lo que uno se propone. Como segundo está conocimiento del negocio, la fortaleza financiera, adecuada gestión de mercadeo e idea de negocio innovadora”<sup>55</sup>

Para este microempresario, fue una oportunidad importante brindada por esa Institución para sacar adelante su negocio, debido a que pudo obtener recursos financieros a más bajo costo que el ofrecido por entidades bancarias.

**3.3.2 Beneficiario de programa Fundación Amanecer.** El entrevistado es un empresario que tiene muchos años de experiencia como comerciante de

---

<sup>53</sup> HERNÁNDEZ, Henry. Entrevista a microempresario beneficiario Instituto Financiero de Casanare. 2005: Yopal.

<sup>54</sup> Ibíd.

<sup>55</sup> Ibíd.

viveres al por menor, tiene dos pequeños autoservicios, uno de ellos fue financiado en parte por la Fundación Amanecer. Esta entidad le suministró un crédito para ampliación del local en el que este empresario iba a colocar Vifam 2, su segundo autoservicio que funciona desde hace 30 meses, el mismo tiempo de haber recibido el crédito. Es un empresario con años de experiencia en manejo de crédito con entidades financieras; cuando se le preguntó que opinaba de la calidad y efectividad del programa de la Fundación manifestó lo siguiente:

Muy bueno, porque a pesar de que el programa está ligado por capacitación y este es requisito fundamental para tomar el crédito y el costo es asumido por el solicitante, estas capacitaciones nos ayudan a prepararnos más cada día en la experiencia de empresario. Otro punto importante es que la fundación está pendiente del buen desarrollo del negocio”.

Yo me acerqué a esa institución porque tenía conocimiento desde tiempo atrás sobre los servicios ofrecidos debido a que había asistido a una de las reuniones quincenales, donde informan sobre requisitos para beneficiarse de los programas ofrecidos. En cuanto a los requisitos éstos son similares a los solicitados por las entidades bancarias, más el hecho de tomar las capacitaciones obligatoriamente y estas las paga cada beneficiario mensualmente una cuota. La antigüedad del negocio debe ser mínimo seis meses para acceder al crédito”<sup>56</sup>

A la pregunta si le habían hecho seguimiento en su proceso respondió:

Sí, hacen visita al establecimiento, además hacen llegar volantes de información sobre cursos; me han enviado un Contador y Administrador de Empresas para que me asesoren sobre el negocio y el buen funcionamiento. El crédito está a tres años y cada año es obligatoria la asistencia y participación de una capacitación. He recibido de la Fundación capacitación, asesoría y acompañamiento y crédito. Es una entidad que sigue ofreciendo estos servicios para todos los empresarios que quieran mejorar sus condiciones en sus negocios<sup>57</sup>

Cuando se le dijo que según su experiencia como empresario cuál de los siguientes factores (Desarrollo tecnológico, idea de negocio innovadora, Adecuada gestión de mercadeo, Conocimiento del negocio, Fortaleza financiera y espíritu empresarial) considera los más importantes en el proceso de creación de empresas contestó: “El primero es Espíritu empresarial, si no tienes ese elemento es muy difícil, porque es como esa actitud frente a las cosas, en segundo lugar está conocimiento del negocio, el qué vamos hacer y

---

<sup>56</sup> MORENO JIMENEZ, Luis Antonio. Entrevista beneficiario programa de Fundación Amanecer 2005: Yopal.

<sup>57</sup> Ibíd.,

como se va hacer, en tercer lugar la fortaleza financiera, adecuada gestión de mercadeo, idea de negocio innovadora y desarrollo tecnológico”<sup>58</sup>.

**3.3.3 Beneficiario de programa SENA.** La entrevista fue desarrollada con el gerente de la Cooperativa de Confeccionistas de Casanare CONFECASANARE, este empresario ha venido trabajando con ese proyecto desde que surgió la idea en las instalaciones del SENA.

Esta institución ha sido el motor que vio la posibilidad de organizar un grupo de personas que tenían conocimiento de un arte en común, gracias a ella nos hicimos cooperativa desde hace 18 meses. El programa del SENA es muy bueno, gracias a esta entidad es que en este momento estamos funcionando como empresa. El SENA nos ayudó a organizarnos como cooperativa, nos brindó capacitación en diferentes áreas (sistemas, R. humano y conocimiento empresarial) y no nos ha desamparado. Llegamos allí por iniciativa propia, teniendo en cuenta gran parte de las personas asociadas habían recibido tiempo atrás capacitación en confección en el Sena.

Para acceder al programa se debe cumplir principalmente tres puntos que son: a. Conocer de confección, b. Tener aprobado básica primaria y c. Tener un curso en cooperativismo básico de 20 horas. Pues solo tuvimos que cumplir con los dos primeros requisitos, teniendo en cuenta que el Sena nos brindó el curso de cooperativismo sin ningún costo. Durante todo este tiempo esa institución nos ha brindado capacitación, asesoría, acompañamiento y asistencia técnica; y sobre todo que los programas siguen presentes para apoyar a las personas que deseen trabajar y desarrollar un proyecto. Nosotros como cooperativa seguimos vinculados con la entidad, el SENA nos sigue programando capacitaciones. En marzo de este año programó una capacitación llamada módulos productivos, con una duración de 45 días, traen profesionales de Medellín, todo financiado por la institución SENA<sup>59</sup>.

En relación con el tema del seguimiento y control, el Gerente respondió: “Que no lo hacen y este es una debilidad que tiene el Sena, pues programan capacitaciones en diferentes áreas e invitan a la Cooperativa, pero no evalúan los resultados, brindan apoyo pero no hacen control sobre el trabajo, y a nosotros como empresa nos parece bien el seguimiento, porque esto nos ayuda a hacer las cosas con más energía y fuerza”<sup>60</sup>.

Al punto 12. Para este empresario:

---

<sup>58</sup> *Ibíd.*

<sup>59</sup> ANGEL, Orlando. Entrevista beneficiario programa de Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. 2005: Yopal.

<sup>60</sup> *Ibíd.*

El factor mas importante para lograr el éxito en el proceso de creación de empresas es el espíritu empresarial, , si no funciona ese ánimo de hacer las cosas es muy difícil que cualquier negocio funcione por buena que sea la idea, en segundo lugar está conocimiento del negocio, es el saber desempeñar la labor o hacer correctamente las cosas, en tercer lugar está una adecuada gestión de mercadeo, es importante hacer conocer el bien o servicio para que se logre vender, le sigue la idea de negocio innovadora y de la fortaleza financiera como último factor porque teniendo la capacidad de organizar todo, los recursos se consiguen con un buen plan de negocio y trabajo<sup>61</sup>.

**3.3.4 Beneficiario de programa Gerencia de Proyectos Productivos de la Alcaldía de Yopal.** El entrevistado es un microempresario, la razón social de su empresa es Agroindustriales del Llano, su actividad empresarial es el procesamiento de cacao. Esta empresa está trabajando desde hace cinco años, tiempo en el que este dueño y gerente ha tenido que luchar fuertemente para no liquidarla. Hace 18 meses fue vinculado a la Gerencia de Proyectos Productivos de la Alcaldía de Yopal, a través de un programa ofrecido a microempresarios.

Cuando se le preguntó que opinaba sobre la calidad o efectividad de los programas de fomento empresarial del cual ha sido o es beneficiario éste respondió:

Excelente, porque desde la vinculación, la institución ha estado muy pendiente de la empresa, brindando capacitación y asesoría para que se pueda desarrollar mejor. Acudí allí por invitación de la entidad y los requisitos para la vinculación son muy sencillos, se puede decir que el único requisito es la visión de crear y/o tener empresa; me vincularon como microempresario, hicieron visita a la empresa y desde ese momento han estado muy pendientes del funcionamiento de la empresa.

Del programa que soy beneficiario, es un programa que sigue vigente para los microempresarios que trabajan la agroindustria. El trabajo es constante con ellos; nos hacen visita dos veces por semana y nos apoyan para que sigamos trabajando. Hemos recibido capacitación, asesoría y acompañamiento, asistencia técnica y arrendamiento de equipos. A la pregunta del seguimiento y control sobre su proceso Jesús respondió, si lo hacen, la gerencia de proyectos se preocupa y está pendiente de que se cumplan con los requisitos de calidad usando todos los implementos necesarios de seguridad, en producción.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> *Ibíd.*

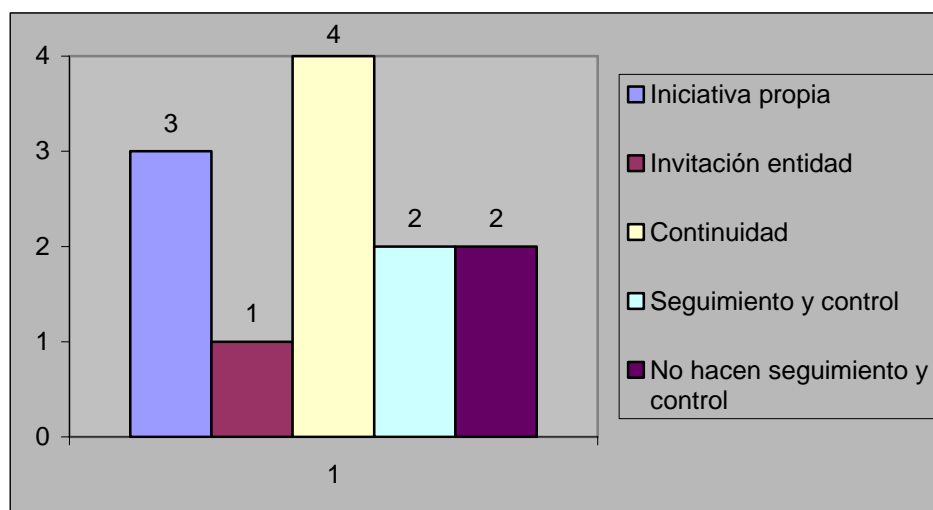
<sup>62</sup> SANCHEZ, Jesús Antonio. Entrevista beneficiario programa de Gerencia de Proyectos Productivos Alcaldía Yopal. 2005: Yopal

Respecto a los factores que considera más importantes para el éxito del proceso de creación de una empresa, él respondió en el orden de importancia; espíritu empresarial, conocimiento del negocio, fortaleza financiera, adecuada gestión de mercadeo y desarrollo tecnológico.

### 3.4 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS EXPERIENCIAS DE BENEFICIARIOS DE LOS PRINCIPALES PROGRAMAS DE FOMENTO EMPRESARIAL

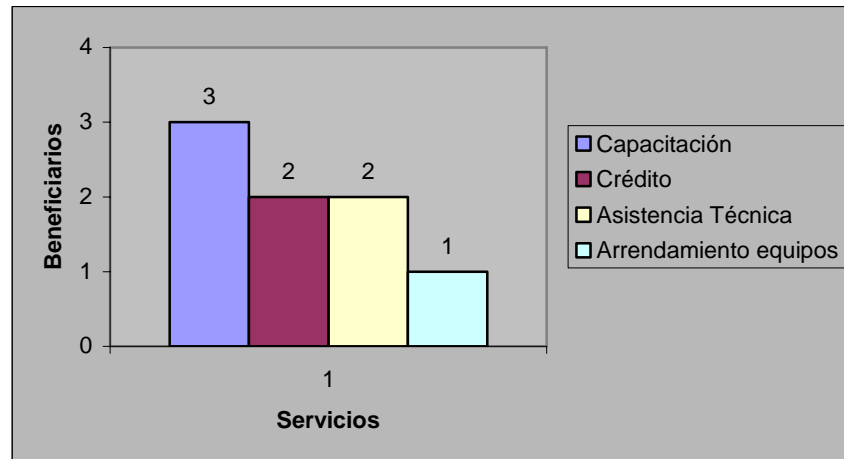
**3.4.1 Acceso al programa de fomento empresarial, continuidad del programa y seguimiento y control sobre el apoyo brindado.** Tres de los cuatro beneficiarios entrevistados aclaran que accedieron a esos programas de fomento empresarial, por iniciativa propia; un beneficiario accedió al servicio por invitación de la institución oferente. En cuanto a la continuidad, los cuatro beneficiarios entrevistados de los diferentes programas de fomento empresarial afirman que estos programas de los que han sido beneficiados, han tenido continuidad, están vigentes, para que mas personas puedan acceder a ellos y se aprovechen. Respecto al seguimiento y control 2 de los 4 empresarios entrevistados afirman que la entidad de las que son beneficiarios, efectivamente les hacen seguimiento y control sobre el servicio ofrecido a la empresa. Por el contrario los demás sostienen que se está fallando en ese punto, uno de ellos concluye que como empresa es de gran importancia debido a que el seguimiento y control les permite estar más concentrados en el negocio.

**Figura 8. Como accedió al programa, continuidad del programa y seguimiento y control del mismo**



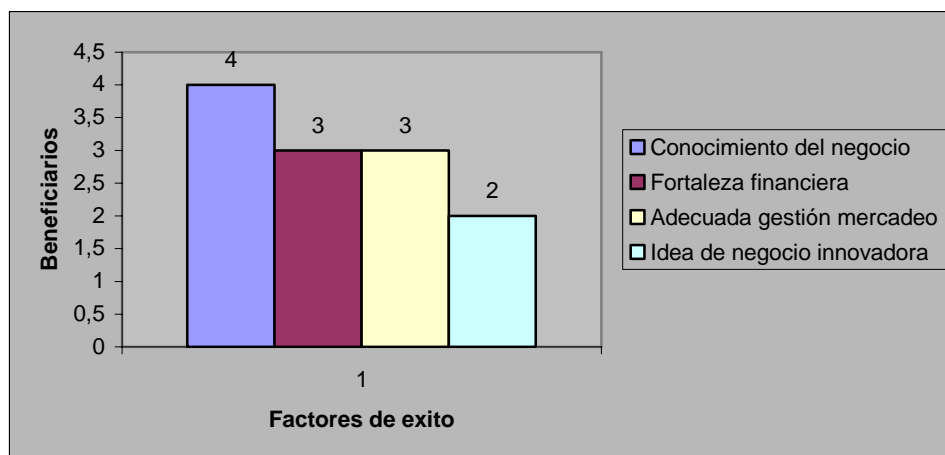
**3.4.2 Tipo de servicios de fomento empresarial recibió:** según la figura 9 el servicio que más han recibido es: capacitación, asesoría y acompañamiento, siendo 3 de 4 empresarios los beneficiados, seguido por crédito y asistencia técnica recibidos por 2 de las 4 experiencias y por último está arrendamiento de equipos del cuál a sido beneficiada una persona.

**Figura 9. Tipos de servicios recibidos**



**3.4.3 Factores que considera más importantes para el éxito del proceso de creación de una empresa** (Desarrollo tecnológico, idea de negocio innovadora, Adecuada gestión de mercadeo, Conocimiento del negocio, Fortaleza financiera y espíritu empresarial) Como se ve en la figura 10 a la pregunta hecha a los beneficios de los programas de fomento empresarial sobre los factores importantes para el éxito en el proceso de creación de empresa, los cuatro beneficiarios coincidieron en los dos primeros factores que son en primer lugar el espíritu empresarial y conocimiento del negocio.

**Figura 10. Factores importantes para el éxito de creación de empresa**



Para estos empresarios el carácter, valor y ganas de una persona es relevante al momento de crear empresa. Después de ello el hecho de conocer del negocio, porque esto le permite tener el control y la confianza para resolver los problemas de una manera mas efectiva. 3 de 4 beneficiarios coinciden que el tercer factor más importante lo conforma la fortaleza financiera, siguiéndole en el 4 lugar la adecuada gestión de mercadeo y por último en quinto lugar se ubica la idea de negocio innovadora en la que coinciden 2 beneficiarios.

## **4. CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL EMPRENDEDOR DE LOS ESTUDIANTES DE UNISANGIL**

### **4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA**

Con el propósito de conocer los perfiles de los estudiantes empresarios de Unisangil y las experiencias de emprendimiento, se realizó una encuesta a 34 estudiantes caracterizados así: el 74% de los estudiantes empresarios encuestados son hombres y el 26% son mujeres.

El 47% de los encuestados corresponde al programa de Administración de Empresas, el 29% a Ingeniería de sistemas, 18% Ingeniería Ambiental y 6% corresponde al programa de Contaduría Pública.

La población objeto de estudio corresponde a los estudiantes de Unisangil que tienen empresa. Esta población se definió tomando como referencia la base de datos de BENSER “Bolsa de empleo, negocios y servicios” de Unisangil y la realización de un sondeo a los estudiantes ingresados a Unisangil a partir del semestre A-2003 a semestre B2004 “determinándose una población de 39 estudiantes emprendedores, con esa población se realizó un muestreo apoyados en el software STATS, teniendo en cuenta un margen de error del 5%, nivel de confianza del 95% y adicionando un 10% del valor de la muestra para las encuestas no aplicadas y las no contestadas, obteniéndose una muestra de 34 emprendedores.

### **4.2 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El instrumento se divide en tres partes: la primera parte o sección la integran siete preguntas, todas planteadas en forma cerrada, que permite conocer datos personales, actitudes, motivaciones y además las razones por las cuales decidieron crear empresa y que los impulsaron a hacerlo.

La segunda parte se compone de 8 ítems que buscan conocer la información empresarial, nombre de la empresa, tipo de empresa, tiempo de funcionamiento, el tipo de negocio y los actores involucrados en la creación de la misma. En la parte final del instrumento se ubican 7 preguntas que pretenden conocer las percepciones y experiencias de cada uno de los estudiantes emprendedores, identificar los problemas más difíciles de superar cuando se va a crear empresa, cuales han sido las áreas de gestión según ellos más difíciles de superar. Otras de las preguntas de esta última sección pretende identificar cuales de las áreas, conocimientos o habilidades se deben enfatizar para fortalecer el perfil emprendedor y los principales problemas afrontados en el proceso de creación de empresas.

## 4.3 RESULTADOS OBTENIDOS

### 4.3.1 Información personal

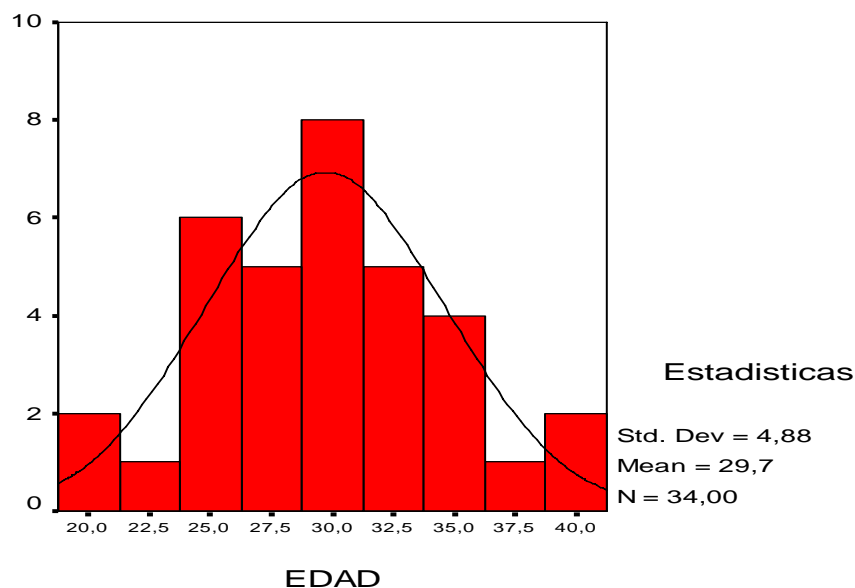
- **Edad:** Respecto a la edad de los estudiantes encuestados, se identifica la edad mínima de 20 años y la edad máxima de los empresarios de Unisangil de 40 años, con una media de 29.71. Véase tabla 3 y figura 11. Según el sondeo realizado telefónicamente para identificar los estudiantes empresarios que han ingresado a la Universidad después de finalización de Benser, se identificó que a partir del semestre A-2003 o sea de los cuatro últimos semestres, aproximadamente 9 estudiantes nuevos tienen empresa, determinándose una tendencia de ingreso de estudiantes recién egresado de los colegios, que viven con sus padres y dependen totalmente de ellos.

Tabla 3. Edad entrevistado

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
EDAD	34	20	40	29,71	4,884	23,850
N válido (según lista)	34					

FUENTE: Autor de la investigación

Figura 11. Edad entrevistado



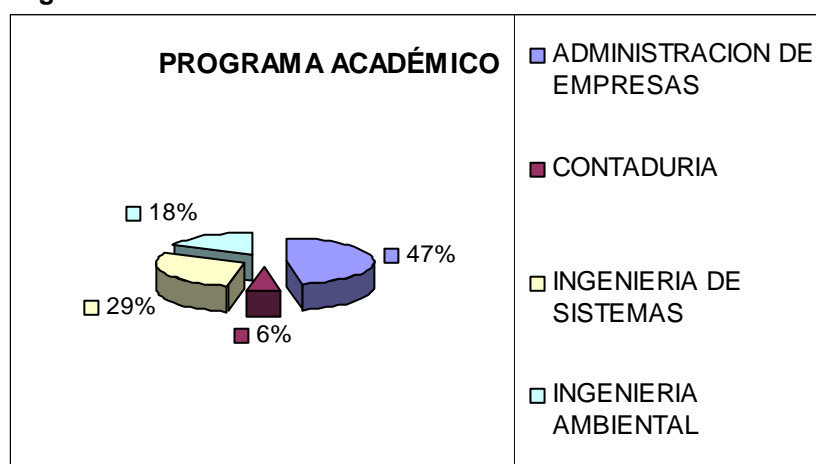
- **Programa académico:** En Unisangil dieciséis de treinta y cuatro estudiantes empresarios son del programa de Administración de empresas, o sea el 47.1%, mientras que 29.4% corresponde al programa de Ing. Sistemas, seguido por Ing. Ambiental con el 17.6% y finalmente se ubica Contaduría pública con 5.9%. Estos resultados confirman la relación natural que existe

entre la iniciativa empresarial y la elección del Programa de Administración de empresas.) los estudiantes de Administración de empresas tienen una visión clara de empresarios y que escogieron dicho programa pensando en mejorar sus unidades de negocios. Ver tabla 4 y figura 12

**Tabla 4. Programa académico**

Programa académico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Validez ADMINISTRACION DE EMPRESAS	16	47,1	47,1
CONTADURIA	2	5,9	52,9
INGENIERIA DE SISTEMAS	10	29,4	82,4
INGENIERIA AMBIENTAL	6	17,6	100,0
Total	34	100,0	

**Figura 12. Programa académico**

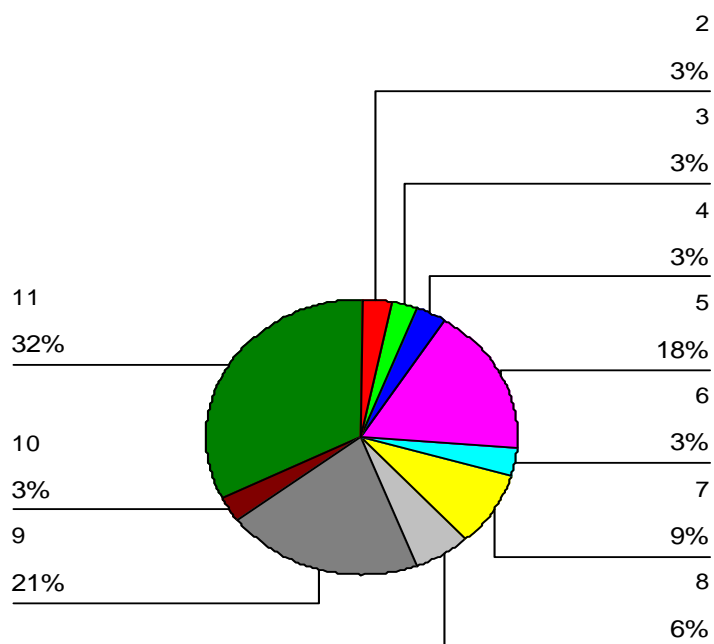


• **Nivel académico** Respecto al nivel cursado por los estudiantes empresarios, el 32% corresponde al grado once, seguido noveno con 21%, el 18% pertenece a semestre quinto. El nivel Mínimo cursado por los encuestados es segundo semestre y el máximo es once. Se muestra con claridad que la moda es once y una media de 8.12. Ver tabla 5 y figura 13.

**Tabla 5. Nivel académico**

Número	Válidos	34
	Perdidos	0
Media		8,12
Mediana		9,00
Moda		11
Mínimo		2
Máximo		11

**Figura 13. Nivel académico**

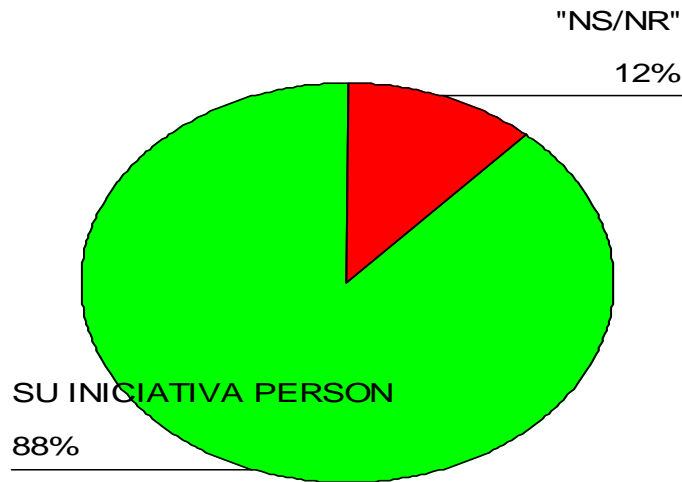


• **Origen de la iniciativa empresarial.** Frente a la pregunta La idea de crear su propia empresa se originó en: su iniciativa personal, como resultado de un trabajo académico y los conocimientos y formación recibida en la Universidad. Los resultados se muestran en la tabla 4 y figura 14, para treinta de treinta y cuatro estudiantes la idea de tener su propia empresa fue originada como iniciativa personal, o sea un 88%, mientras que el 12% no sabe o no responde. Frente a las opciones; como resultado de un trabajo académico, los conocimientos y formación recibida en la universidad, donde no hubo respuestas positivas lo cual indica que las iniciativas empresariales no tienen origen en trabajos académicos, ni son el resultado de aplicar los conocimientos y formación recibida en la universidad. Según resultados mostrados anteriormente, se puede decir que la Universidad no está aportando adecuadamente a los estudiantes las herramientas o el apoyo necesario para que todos los proyectos realizados como trabajo académico puedan ser cristalizados y se genere empresa desde la Universidad.

**Tabla 6. Idea de crear su propia empresa**

LA IDEA CREAR PROPIA EMPRESA	Frecuencia
"NS/NR"	4
SU INICIATIVA PERSONAL	30
COMO RESULTADO DE UN TRABAJO ACADÉMICO	0
LOS CONOCIMIENTOS Y LA FORMACIÓN RECIBIDA EN LA UNIVERSIDAD	0

Figura 14. Idea de crear su propia empresa



- **Razones que motivaron la creación de empresa** Se pudo obtener que el 64% de los estudiantes encuestados, responden como razón fundamental el hecho de crear empresa para generar su propio empleo, mientras que para el 24% esa razón no es tan relevante, el 6% la califica razón baja y otro 6% nula.

En cuanto a la razón aumentar el nivel de ingresos, el 73% respondió en grado fuerte que efectivamente esa es la razón principal del hecho de emprender, mientras que un 24% opina que en grado moderado, pero que hay otras razones mas fuertes. Por último está el 3% de encuestados que dicen que definitivamente esa no fue la razón de crear empresa.

Para el 50% de los empresarios de Unisangil, encuestados la razón fundamental de crear empresa, fue aprovechar una oportunidad de negocio, mientras que el 41% opina que esa razón influyó en grado moderado a tomar la decisión, y un 6% considera nula esa razón.

El 29% de encuestados considera una baja influencia el hecho de crear empresa para lograr reconocimiento social, mientras que otro 29% opina que esa razón fue nula al momento de tomar la decisión de emprender. Para el 24% el lograr reconocimiento social influyó en grado moderado.

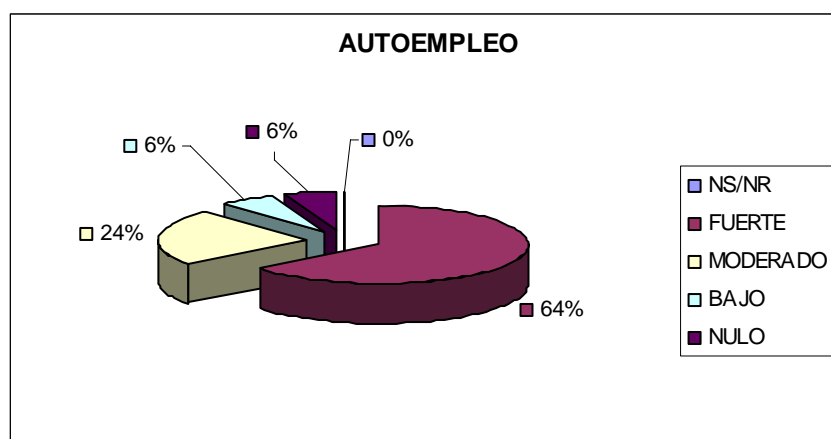
Como se puede observar en las figuras 15,16, 17 y 18, una de las razones mas fuertes o relevantes de los estudiantes empresarios a la hora de tomar la decisión de emprender fue el hecho de aumentar el nivel de ingresos, seguido en orden de importancia por generar su propio empleo y aprovechar una oportunidad de negocio. Como una de las razones que se puede identificar con facilidad en la respuesta de estos empresarios es que definitivamente su

decisión de crear empresa no tiene ninguna influencia con el lograr reconocimiento social.

**Tabla 7. Razones para crear su empresa**

	Autoempleo	Aumentar ingresos	Oportunidad de negocio	Reconocimiento social	Otra
NS/NR					25
FUERTE	22	25	17	6	3
MODERADO	8	8	14	8	2
BAJO	2	1	1	10	
NULO	2		2	10	4

**Figura 15. Razones para crear su empresa (Autoempleo)**



**Figura 16. Razones para crear su empresa (Aumentar ingresos)**

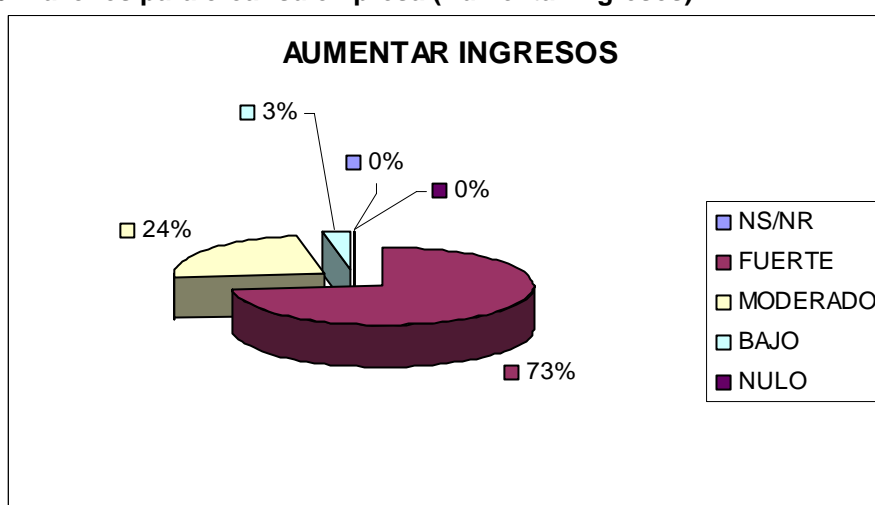


Figura 17. Razones para crear su empresa (Aprovechar una oportunidad de negocio)

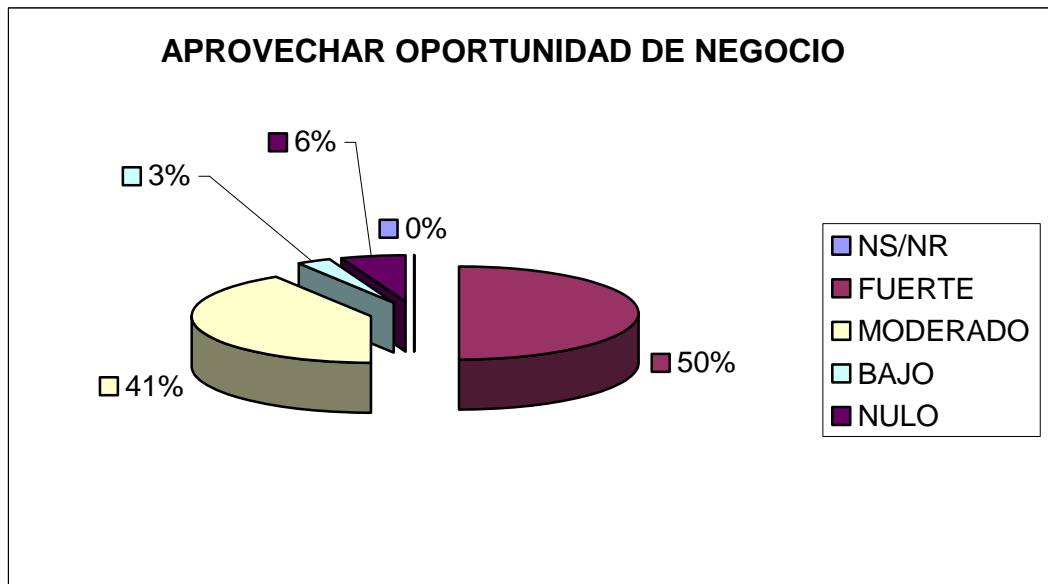
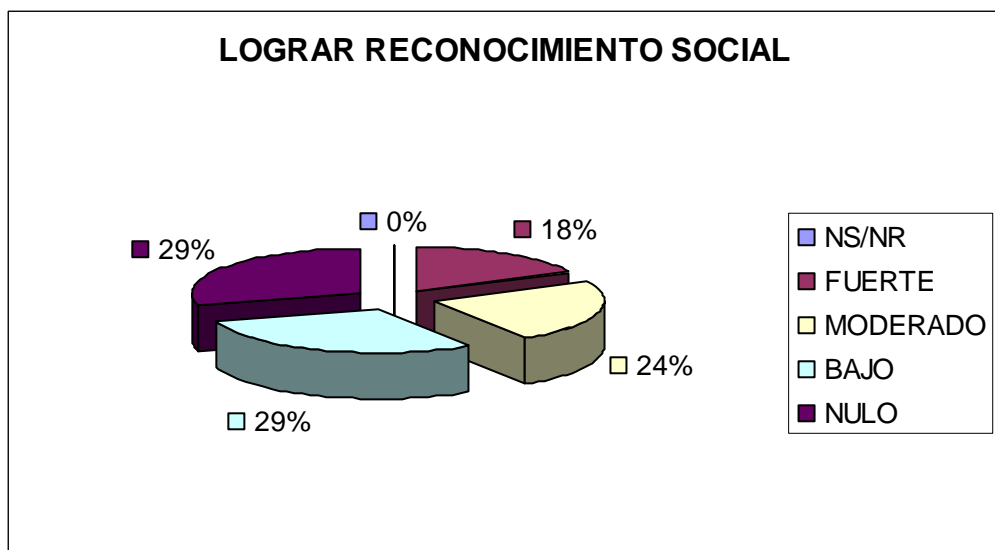


Figura 18. Razones para crear su empresa (Lograr reconocimiento social)



• **Frases que describen mejor la motivación para crear empresa**

Teniendo presente las frases que describen mejor la motivación de los empresarios se identifica con el 41% los estudiantes que están de acuerdo con la frase disfruto competir y ganar, seguido con 38% por emprendedores que están totalmente de acuerdo a la frase mencionada anteriormente, como expresión que describe mejor su motivación a la hora de crear empresa y con 15% los que son indiferentes a la frase, por ultimo el 6% está en desacuerdo.

Frente a la frase disfruto dirigir antes que ser dirigido, el 55% de encuestados está totalmente de acuerdo como frase que describe mejor su motivación, seguido por el 21% que se siente indiferente, y por el contrario está un 15% de

emprendedores que se siente de acuerdo con la frase disfruto dirigir antes que ser dirigido. Le sigue un 6% que está totalmente en desacuerdo y 3% en desacuerdo.

El 53% de los emprendedores encuestados están totalmente de acuerdo con “disfruto un reto difícil”, como frase que describe mejor su motivación para crear empresa. Seguido por 35% de estudiantes que también están de acuerdo y se identifican con la frase. Por el contrario un 6% se siente indiferente frente a ella y otro 6% está en desacuerdo que la motivación para emprender sea disfruto un reto difícil.

Para el 46% de los estudiantes empresarios les es indiferente el hecho de crear empresa solo para agradar a las demás personas, seguido de un 18% que opinan que esa frase describe mejor su motivación para emprender y están totalmente de acuerdo. En cambio otro 18% está en desacuerdo el hecho de crear unidades de negocios para agradar a los demás y por último un 3% que esta totalmente en desacuerdo.

Con la frase “gozo influenciar a los demás para que sigan mi camino”, el 44% de los encuestados respondieron estar de acuerdo como frase que describe mejor su motivación a la hora de crear empresa. El 29% es indiferente frente a esta, seguido por 24% que está totalmente de acuerdo y un 3% que está totalmente en desacuerdo.

Frente a la frase “me gusta pertenecer a grupos y organizaciones”, el 41% de emprendedores respondió estar totalmente de acuerdo como expresión que describe mejor su motivación a la hora de crear empresa. Seguido del 38% que afirma estar de acuerdo, un 18% de empresarios reaccionan indiferentes frente a la frase, y por último un 3% que se manifiesta en desacuerdo.

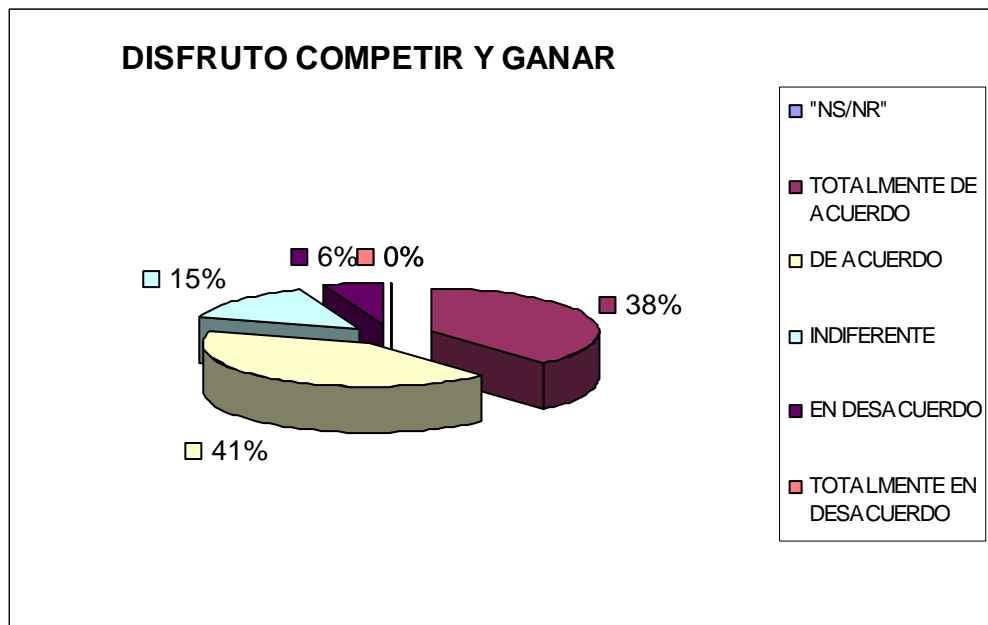
El 76% de los estudiantes emprendedores, manifiestan estar totalmente de acuerdo frente a la frase “disfruto establecer y lograr metas realistas” como expresión que describe mejor su motivación a la hora de crear empresa y seguido por el 24% que opina estar de acuerdo.

Como se observa en el orden de importancia de las frases que describen mejor las motivaciones de los empresarios de Unisangil, se puede decir que a los estudiantes los motivó el hecho de establecerse y lograr metas realistas, seguido por ser jefes ante que empleados, les gustan los retos difíciles, les interesa competir y ganar y lo que menos los motivó para crear empresa fue el hecho de agradar a los demás. Véase tabla 8 y figuras 19, 20, 21,22, 23, 24 y 25.

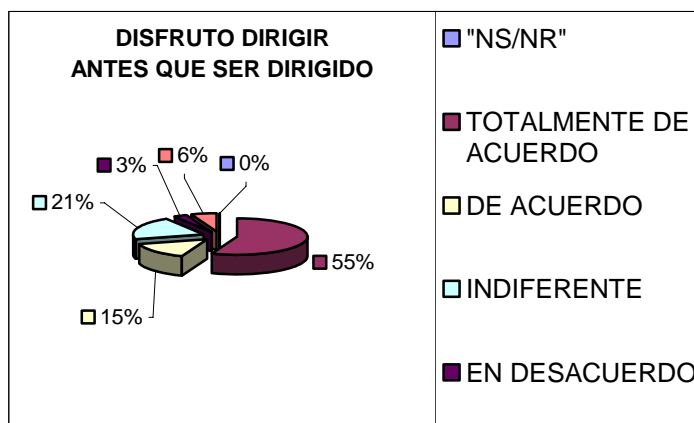
**Tabla 8. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa**

	Disfruto competir y ganar	Disfruto dirigir, antes que ser dirigido	Disfruto un reto difícil	Quiero agradar a los demás	Gozo influenciar para que sigan mi camino	Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones	Disfruto establecer y lograr metas realistas
"NS/NR"				1			
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	19	18	6	8	14	26
DE ACUERDO	14	5	12	4	15	13	8
INDIFERENTE	5	7	2	16	10	6	
EN DESACUERDO	2	1	2	6		1	
TOTALMENTE EN DESACUERDO		2		1	1		

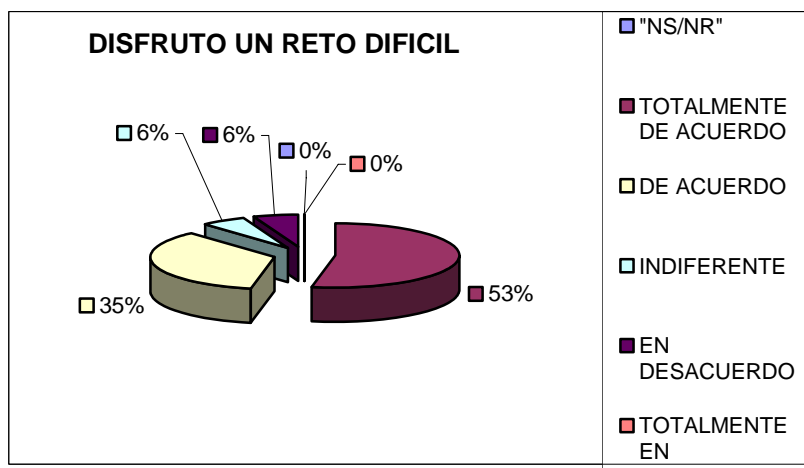
**Figura 19. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa (Disfruto competir y ganar)**



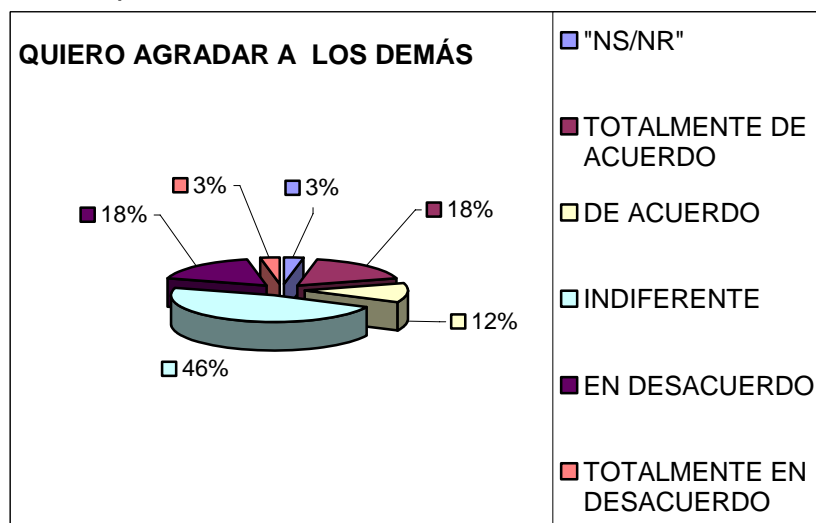
**Figura 20. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa (Disfruto dirigir antes que ser dirigido)**



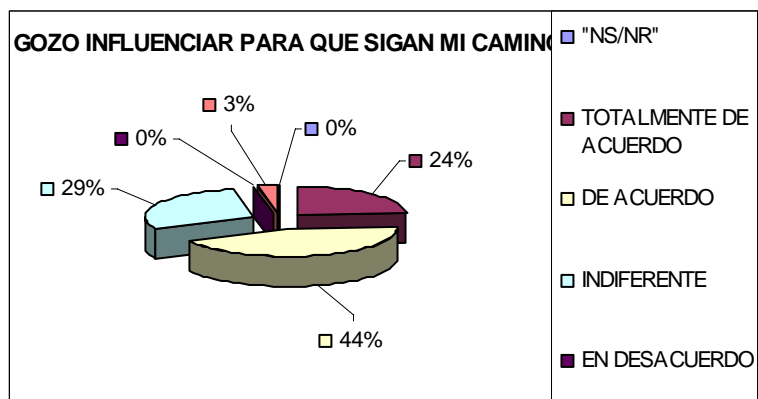
**Figura 21. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa (Disfruto un reto difícil)**



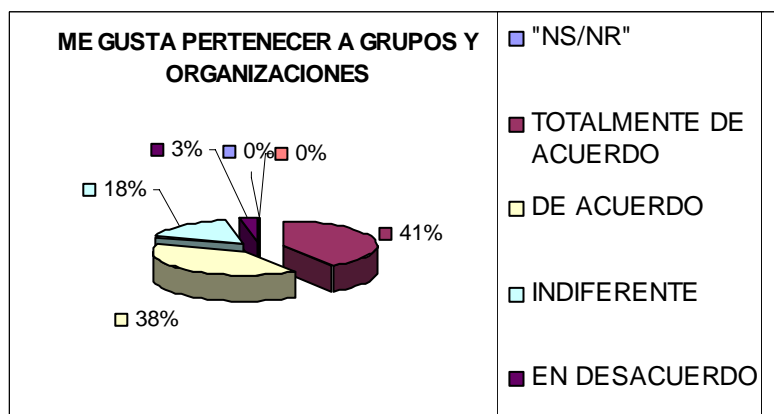
**Figura 22. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa (Quiero agradecer a los demás)**



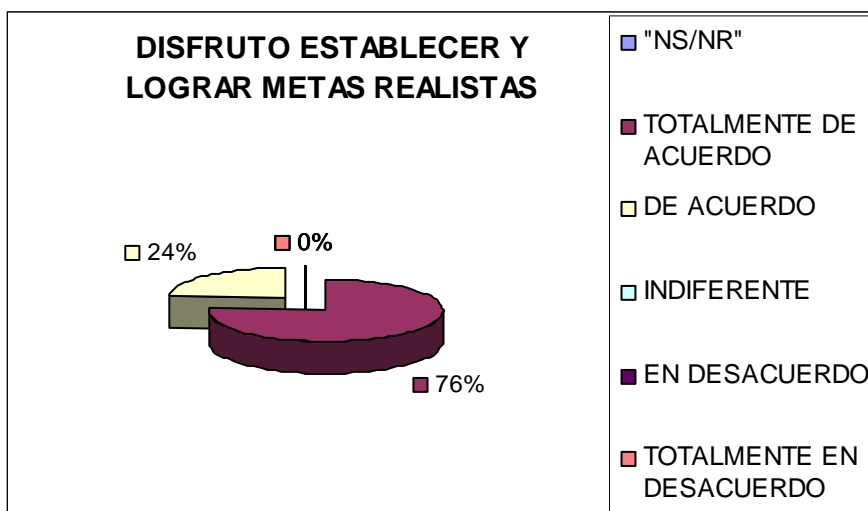
**Figura 23. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa (Gozo influenciar para que sigan mi camino)**



**Figura 24. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa (Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones)**



**Figura 25. Frases que describen mejor la motivación para crear empresa (Disfruto establecer y lograr metas realistas)**



### 4.3.2 Información empresarial

- **Actividad empresarial.** Se encontró que de los 34 estudiantes empresarios encuestados, 19 de ellos tienen como actividad empresarial la prestación de servicios, mientras que 14 emprendedores se dedican al comercio.

Por lo anterior se puede decir que en los estudiantes empresarios no existe iniciativas en el campo de la producción ni la industria por lo que se ve la necesidad de que en la Universidad se haga mayor énfasis en la importancia para el desarrollo de la región la existencia de empresas que transformen materia prima y se genere valor agregado a los productos. Véase tabla 9.

**Tabla 9. Actividad empresarial**

	ACTIVIDAD EMPRESARIAL
"NS/NC"	1
SERVICIOS	19
COMERCIO	14

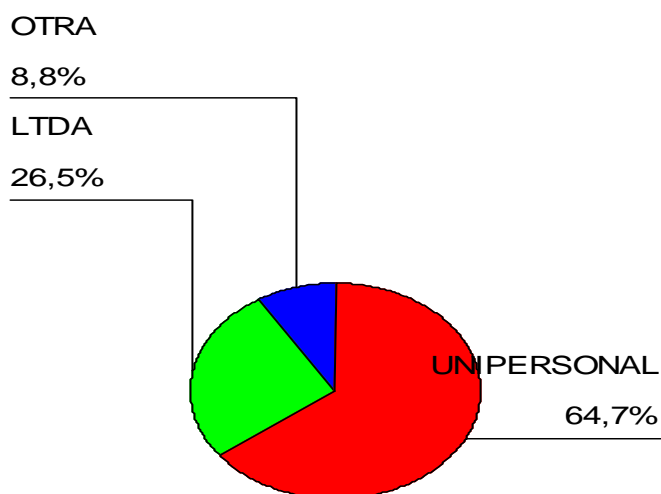
- **Tipo de empresa** De las 34 empresas correspondiente a los encuestados el 64.7% de ellas están organizadas como empresa unipersonal, seguida por la Ltda. con 26.5% y un 8.8% de los encuestados respondieron que corresponden a otro tipo de empresa.

Según este resultado se identifica la baja tendencia a asociarse por parte de los empresarios. Véase Tabla 10 y Figura 26

**Tabla 10. Tipo de empresa**

	TIPO DE EMPRESA
UNIPERSONAL	22
LTDA	9
OTRA	3

**Figura 26. Tipo de empresa**



- Empleos generados** Con el trabajo de campo se pudo estimar el número de empleos generados por los empresarios de Unisangil y las características principales, entre las cuales se revela una alta inestabilidad laboral debido a que las empresas mas grandes, las que generan el mayor numero de empleos, dependen en parte de contratación con entidades públicas por lo cual requieren mano de obra temporal. Se puede observar un escaso número de empleos creados predominando con 17.6% empresas que requieren de tres empleados, seguido por 11.8% de las empresas que generan 2 y 4 empleos. Se logra identificar el aporte de 5 empresas que generan 10, 15, 20,30 y 82 empleos, siendo importante para el desarrollo y bienestar de la región, para un total de 195 empleos generados. Véase Tabla 11

**Tabla 11. Empleos generados**

No. empleos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos 0	3	8,8	8,8
1	1	2,9	11,8
2	4	11,8	23,5
3	6	17,6	41,2
4	4	11,8	52,9
5	3	8,8	61,8
6	3	8,8	70,6
8	3	8,8	79,4
9	1	2,9	82,4
10	2	5,9	88,2
15	1	2,9	91,2
20	1	2,9	94,1
30	1	2,9	97,1
82	1	2,9	100,0

- **Antigüedad de la Empresa.** Respecto al tiempo de funcionamiento de las empresas, 18 de 34 empresas fueron creadas hace mas de cinco años, o sea el 52.9%, mientras que 29.4% de las empresas fueron creadas entre tres y cinco años y las que menos llevan tiempo de funcionamiento corresponde a 17.6% que se ubican entre uno y tres años. Véase tabla 12 y figura 27

Este resultado confirma el hecho de que los estudiantes cuando ingresaron a Unisangil, ya estaban trabajando en sus unidades empresariales y que éstas no fueron creadas como resultado del ejercicio académico ni de los conocimientos y la formación recibida en la Universidad.

**Tabla 12. Antigüedad de la empresa**

HACE CUANTO TIEMPO CREÓ LA EMPRESA	
MÁS DE 5 AÑOS	18
ENTRE 3 Y 5 AÑOS	10
ENTRE 1 Y 3 AÑOS	6

**Figura 27. Antigüedad de la empresa**

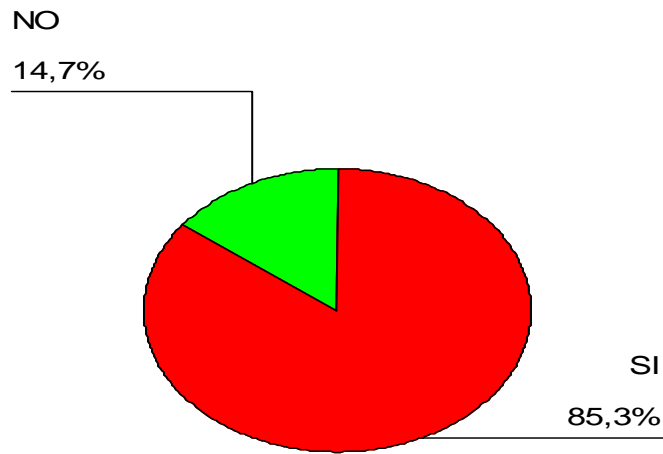


- **Continuidad de la empresa.** De los 34 estudiantes que han creado empresa, el 85.3% continúan trabajando en ella, mientras que 14.7% empresas han sido liquidadas por diferente motivos, que han llevado a estas personas a no seguir trabajando. Véase tabla 13 y figura 28.

**Tabla 13. Actualmente continúa con la empresa**

ACTUALMENTE CONTINÚA CON LA EMPRESA	
SI	29
NO	5

Figura 28. Continuidad de la empresa



- Motivos del cierre** Del 14.7% de empresarios que liquidaron sus unidades de negocio, el 5.9% lo hizo por problemas familiares y el otro 5.9% respondieron otro tipo de problemas. Como orden público y otras oportunidades de negocio Véase tabla 14 y figura 29

Tabla 14. Motivos del cierre

MOTIVOS DEL CIERRE	
PROBLEMAS FAMILIARES	2
OTROS	2
SI CONTINÚA CON LA EMPRESA	30

Figura 29. Motivos del cierre



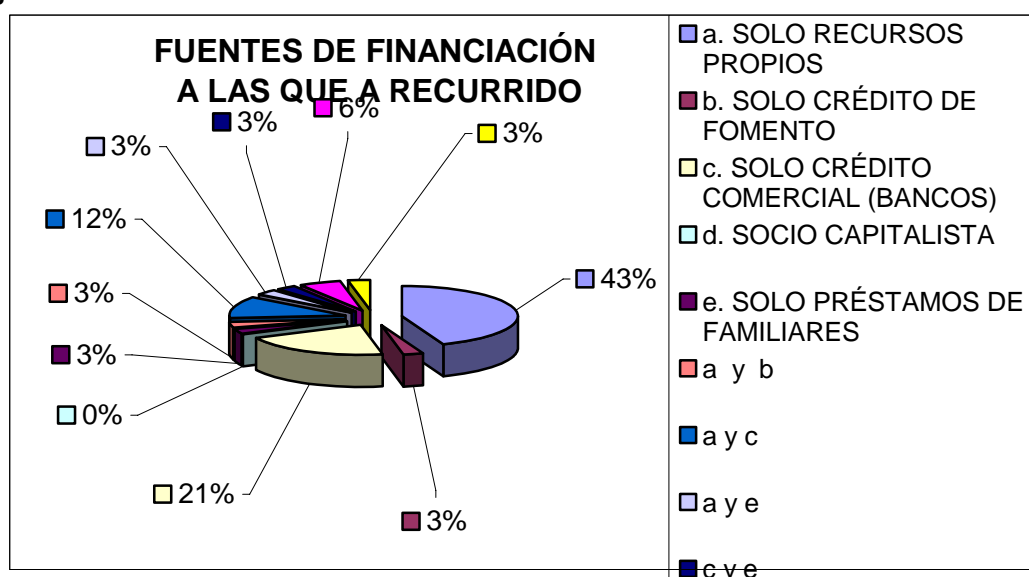
• **Fuentes de financiación** Quince de treinta y cuatro empresarios de Unisangil, financiaron sus empresas con recursos propios, o sea un 43%, seguido por un 21% de los empresarios que lograron crear su empresa recurriendo solo a crédito comercial (bancos), mientras que un 12% recurrió a dos alternativas recursos propios, pero ayudándose también con dinero de los bancos; un 6% de los empresarios recurrieron a las dos alternativas mencionadas anteriormente, pero adicional acudieron a créditos de familiares para montar el negocio. Véase tabla 15 y figura 30.

Esta situación presentada demuestra el escaso espíritu de asociación que tienen los empresarios de Unisangil y antes que pensar en esa alternativa incursionan en los recursos del sector bancario.

**Tabla 15. Fuentes de financiación**

FUENTES FINANCIACIÓN A LAS QUE A RECURRIDO	
a. SOLO RECURSOS PROPIOS	15
b. SOLO CRÉDITO DE FOMENTO	1
c. SOLO CRÉDITO COMERCIAL (BANCOS)	7
d. SOCIO CAPITALISTA	0
e. SOLO PRÉSTAMOS DE FAMILIARES	1
A y b	1
A y c	4
A y e	1
c y e	1
A, c y e	2
A, d y e	1

**Figura 30. Fuentes de financiación**



### 4.3.3 Percepciones y experiencias

- **Calificación de experiencias empresariales en las siguientes áreas: gestión técnica y tecnológica, mercadeo y ventas, gestión de recursos y gestión administrativa.** Según percepciones y experiencias de los empresarios encuestados de Unisangil, en las diferentes áreas de gestión, se pudo conocer que en el área técnica y tecnológica, el 68% respondió una gestión aceptable, seguido por 32% que afirma que en sus empresas ésta gestión ha sido muy exitosa.

Para el 56% de los estudiantes emprendedores, la gestión de mercadeo y ventas en sus empresas ha sido aceptable, mientras que el 35% de ellos afirman una gestión muy exitosa y para el 9% ha sido deficiente. En cuanto a la experiencia en gestión administrativa, el 65% de los emprendedores respondieron como una experiencia aceptable, seguido por el 29% que afirma una gestión muy exitosa y por último 6% con calificación deficiente. En la gestión de recursos un 70% de empresarios afirman que ha sido aceptable, mientras que un 24% responde una gestión muy exitosa, seguido por el 6% que la califica deficientemente.

Según los anteriores resultados se puede decir que en la experiencia de tener empresa, estos estudiantes presentan gran debilidad, principalmente en el área de gestión de recursos, seguido por gestión técnica y tecnológica, gestión administrativa y por último gestión de mercadeo y ventas, con calificación deficiente. Este resultado indica la necesidad de diseñar alternativas dentro de la Universidad que aporten al fortalecimiento de los emprendedores en estas áreas de gestión para que se logren mejores resultados empresariales. Véase tabla 16 y figuras 31, 32, 33 y 34

**Tabla 16. Calificación de experiencias en diferentes áreas de gestión**

	GESTIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA	GESTIÓN DE MERCADEO Y VENTAS	GESTIÓN DE RECURSOS	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
MUY EXITOSA	11	12	8	10
ACEPTABLE	23	19	24	22
DEFICIENTE		3	2	2
MALA	0	0	0	0
MUY MALA	0	0	0	0

Figura 31. Calificación de experiencias en gestión técnica y tecnológica

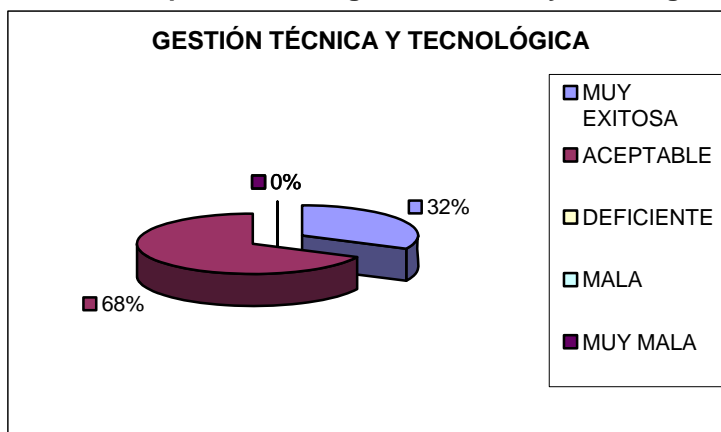


Figura 32. Calificación de experiencias en área de gestión mercadeo y ventas

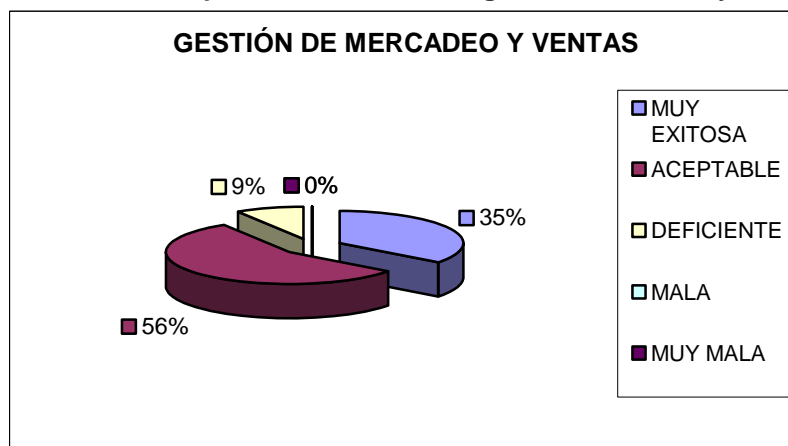


Figura 33. Calificación de experiencias en gestión de recursos humanos

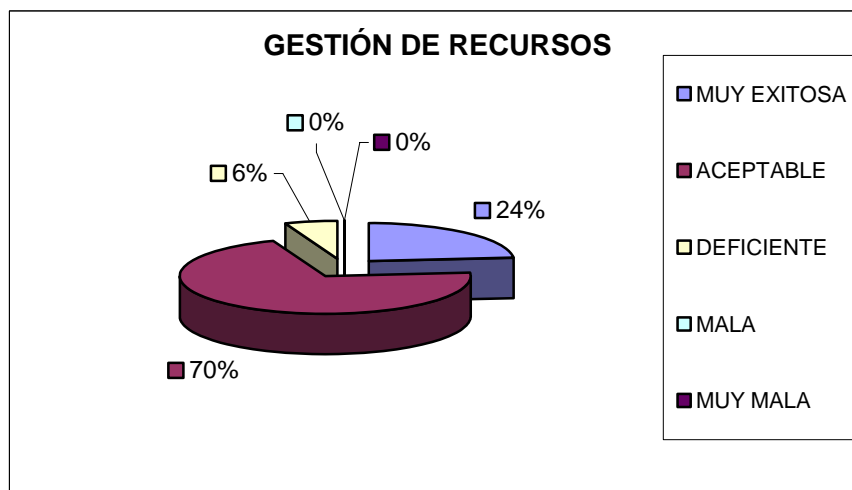
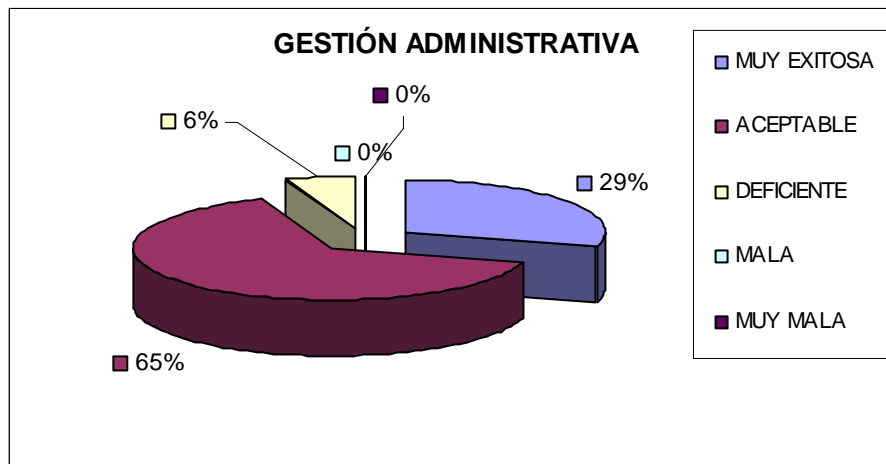


Figura 34. Calificación de experiencias en gestión administrativa



• **Relación entre teoría y experiencia emprendedora** Frente a las afirmaciones: “Para emprender se requiere aplicar todas las habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera”; “para emprender con éxito se requiere además otras habilidades que no se obtienen con la formación universitaria”; y “los conocimientos adquiridos en la carrera son suficientes para emprender”, Manifieste su acuerdo o desacuerdo.

El 50% de encuestados está de acuerdo con la frase para emprender se requiere aplicar toda habilidad y conocimiento adquirido en la Universidad, seguido de un 26% que manifiesta estar totalmente de acuerdo con la afirmación, por el contrario se presenta un 6% de empresarios que afirma estar en desacuerdo, un 6% es indiferente y otro 6% contesta estar totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Frente a la frase para emprender con éxito se requiere otras habilidades no obtenidas en la Universidad, el 82% de emprendedores asevera estar totalmente de acuerdo con esa afirmación, seguido de un 12% que está de acuerdo. Por el contrario un 3% se siente indiferente y otro 3% manifiesta estar en desacuerdo.

El 35% de los empresarios de Unisangil manifiestan estar en desacuerdo con la frase “los conocimientos adquiridos en la carrera con suficientes para emprender, seguido por el 26% que admiten estar de acuerdo, un 3% están totalmente de acuerdo. Por el contrario el 18% se reaccionan con indiferencia frente a la afirmación y por último el 18% restante manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

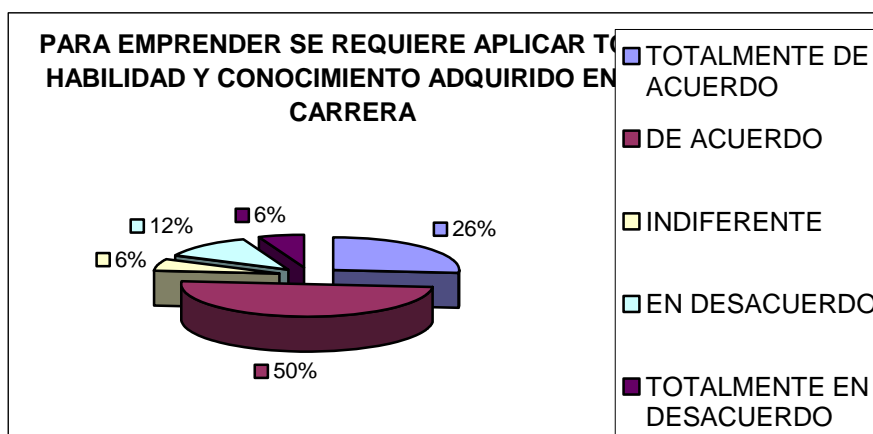
Se puede identificar con claridad, las manifestaciones hechas por los estudiantes frente a las tres afirmaciones, predominando con mayor porcentaje el estar totalmente de acuerdo con el hecho de que para emprender con éxito se requiere de otras habilidades que no se obtienen con la formación universitaria.

Según resultados presentados anteriormente se puede concluir que para los estudiantes empresarios de Unisangil, el hecho de emprender requiere de otras habilidades no obtenidas en las aulas de clase, pero que efectivamente las habilidades desarrolladas en la universidad son base fundamental en el momento de crear empresa. Véase tabla 17, figuras 35, 36 y 37.

**Tabla 17. Relación entre teoría y experiencia emprendedora**

	“Para emprender requiere aplicar toda habilidad y conocimiento adquirido en carrera”	“Para emprender con éxito se requiere otras habilidades no obtenidas en universidad”	“Los conocimientos adquiridos en la carrera son suficientes para emprender”
TOTALMENTE DE ACUERDO	9	28	1
DE ACUERDO	17	4	9
INDIFERENTE	2	1	6
EN DESACUERDO	4	1	12
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2		6

**Figura 35. Para emprender se requiere aplicar toda habilidad y conocimiento adquirido en la Universidad**



**Figura 36. Para emprender con éxito se requiere otras habilidades no obtenidas en la Universidad**

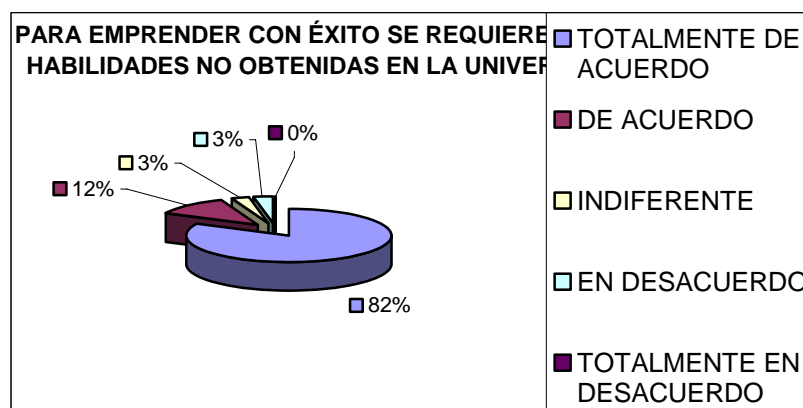
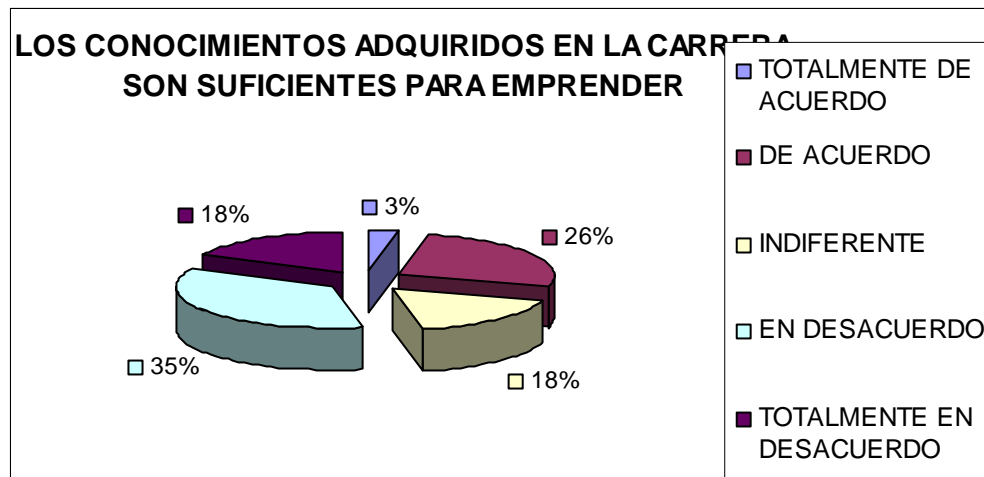


Figura 37. Los conocimientos adquiridos en la carrera son suficientes para emprender



- **Incidencia de la formación recibida en la Universidad para mejorar la gestión empresarial.** El 53% de los estudiantes encuestados afirman que la formación universitaria ha contribuido en grado alto a administrar mejor su empresa, seguido por el 35% que manifiesta que ha contribuido en grado medio, para el 6% a sido bajo y para otro 6% nulo.

Frente a la frase la formación universitaria ha contribuido a ser mas competitivos en sus productos y servicios, el 44% de los estudiantes respondieron influencia en grado alto, seguido de un 38% que afirma que a incidido en grado medio, para un 15% a sido bajo y por último un 3% que respondió nulo.

Para el 44% de los emprendedores encuestados, la formación recibida en la universidad le ha contribuido en grado medio para prestar un mejor servicio al cliente, seguido con 41% que afirman una alta influencia, para el 9% a sido baja y para el 6% la formación recibida ha sido nula en la prestación de un mejor servicio al cliente.

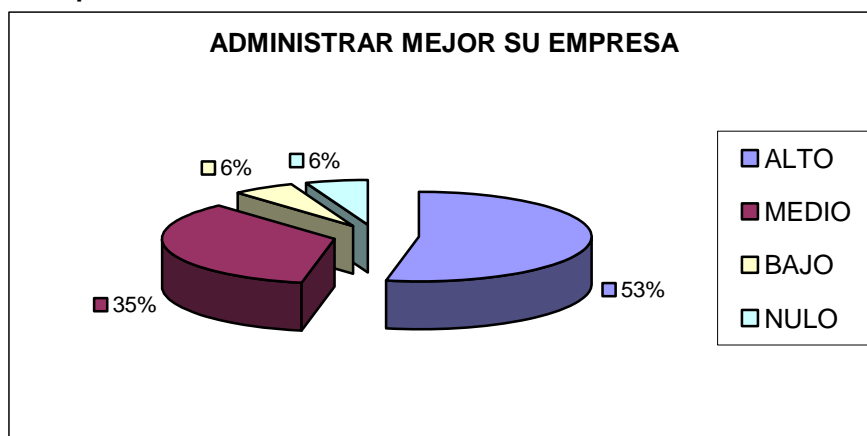
La influencia que ha tenido en los empresarios de Unisangil la formación recibida en las aulas en la introducción de innovaciones y desarrollos tecnológicos ha sido para el 44% positivo, la influencia ha sido alta, para el 35% ha sido media, mientras que para el 18% la atribución es baja y por último un 3% respondió nulo.

Según estos resultados, se puede decir que la contribución hecha por la Universidad a estos emprendedores ha sido positiva, porque ha contribuido principalmente a administrar mejor sus unidades empresariales, a ofrecer productos más competitivos y a introducir innovación y desarrollos tecnológicos en sus empresas. Véase tabla 18, figuras 38, 39, 40 y 41.

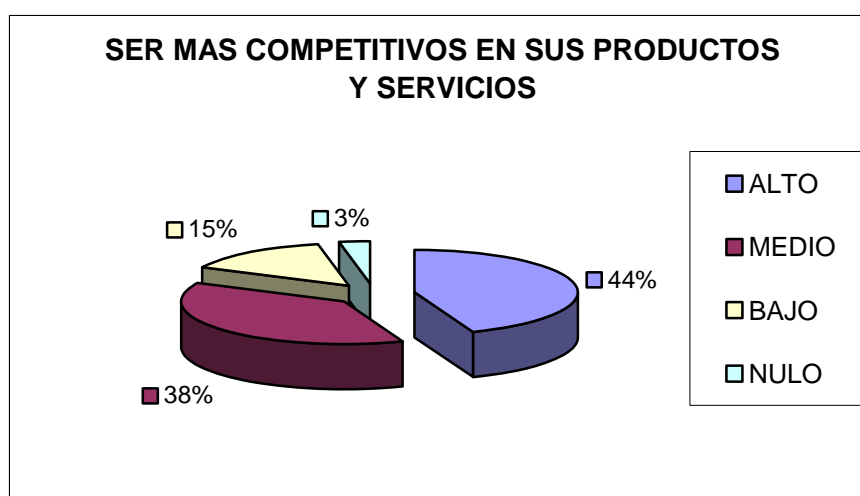
**Tabla 18. Incidencia de la formación universitaria en la gestión empresarial**

GRADOS	Administrar mejor su empresa	Ser mas competitivo en sus productos y servicios	Prestar un mejor servicio al cliente	Introducir innovaciones y desarrollos tecnológicos
ALTO	18	15	14	15
MEDIO	12	13	15	12
BAJO	2	5	3	6
NULO	2	1	2	1

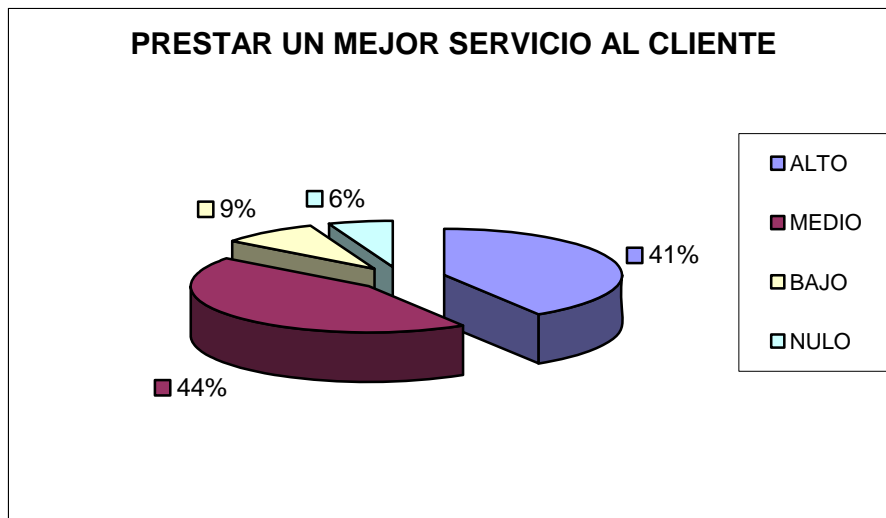
**Figura 38. Grado en que la formación universitaria ha contribuido a administrar mejor su empresa**



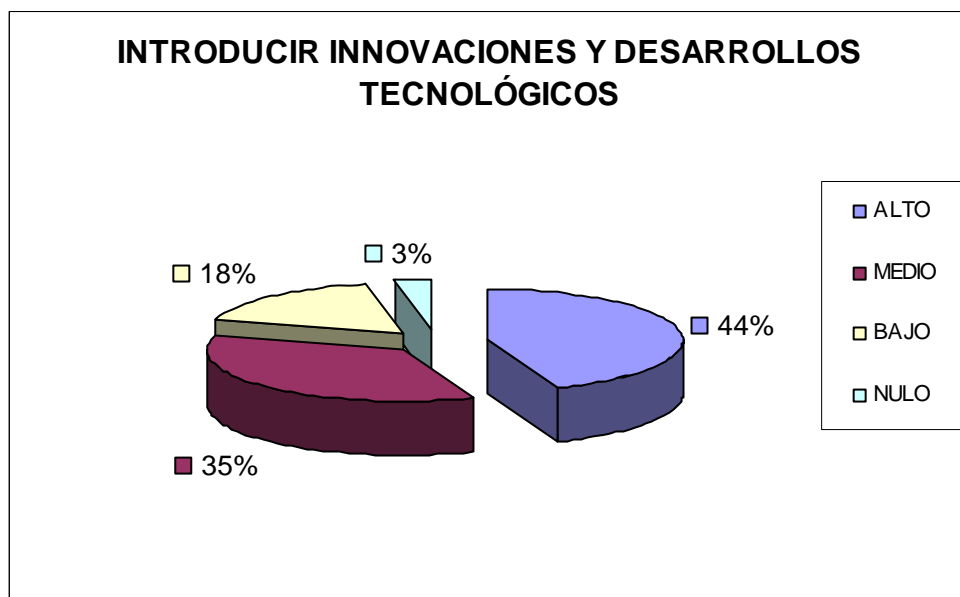
**Figura 39. Grado en que la formación universitaria ha contribuido a ser más competitivos**



**Figura 40. Grado en que la formación universitaria ha contribuido a prestar un mejor servicio al cliente**

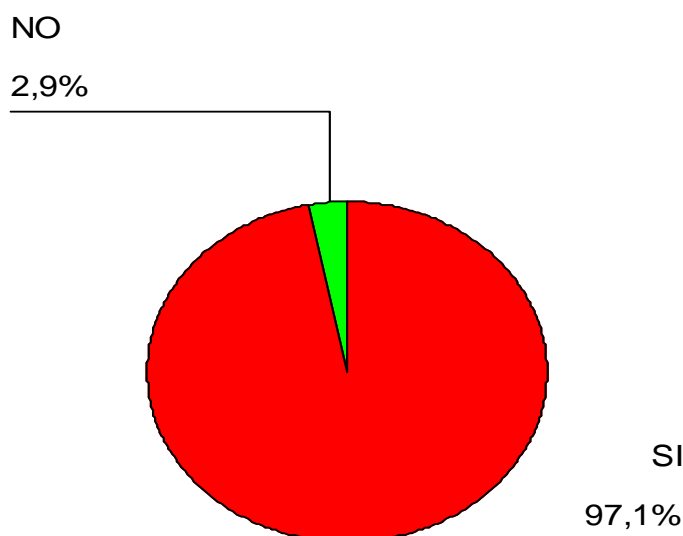


**Figura 41. Grado en que la formación universitaria ha contribuido a introducir innovaciones y desarrollos tecnológicos**



- Necesidad de mejorar o reforzar áreas de conocimiento.** Ante la pregunta: Considera que hace falta reforzar algún área, conocimiento o habilidad que facilite el hecho de emprender. Treinta tres de treinta y cuatro empresarios de Unisangil opinan que hace falta reforzar áreas y desarrollar habilidades en el proceso académico que facilite el hecho de crear empresa, o sea un 97.1%; mientras que solo un 2.9% cree que no es necesario hacerlo. Véase figura 42.

**Figura 42. Considera el refuerzo de un área, conocimiento o habilidad que facilite emprender**



- **Áreas por reforzar en la formación universitaria para mejorar el perfil emprendedor** Para el 82% de los empresarios encuestados de Unisangil, es muy importante que la Universidad refuerce las habilidades gerenciales con el fin de mejorar el perfil emprendedor de sus estudiantes, seguido de un 18% que reitera la importancia de fortalecer esta habilidad.

Para el 53% de los emprendedores es importante que la Universidad profundice en temas de adaptación al cambio, mientras que un 38% considera que es muy importante el desarrollo de esta habilidad. A un 6% de encuestados les es indiferente la temática y para un 3% les parece poco importante. Según el 65% de los encuestados es muy importante que en el transcurso de la carrera universitaria se profundice en el desarrollo de habilidades de innovación y tecnología, seguido por un 26% que también cree que es importante, por el contrario un 6% de encuestados reaccionan indiferente frente a la consideración y un 3% que no sabe no responde.

Para el 53% de los emprendedores de Unisangil, es muy importante reforzar en la formación académica sobre trámites y procedimientos de creación de empresas, seguido por 41% que también nota la importancia de desarrollar esta habilidad en las aulas de clase; mientras que para un 3% les es indiferente que se trate el tema, y otro 3% que le parece poco importante.

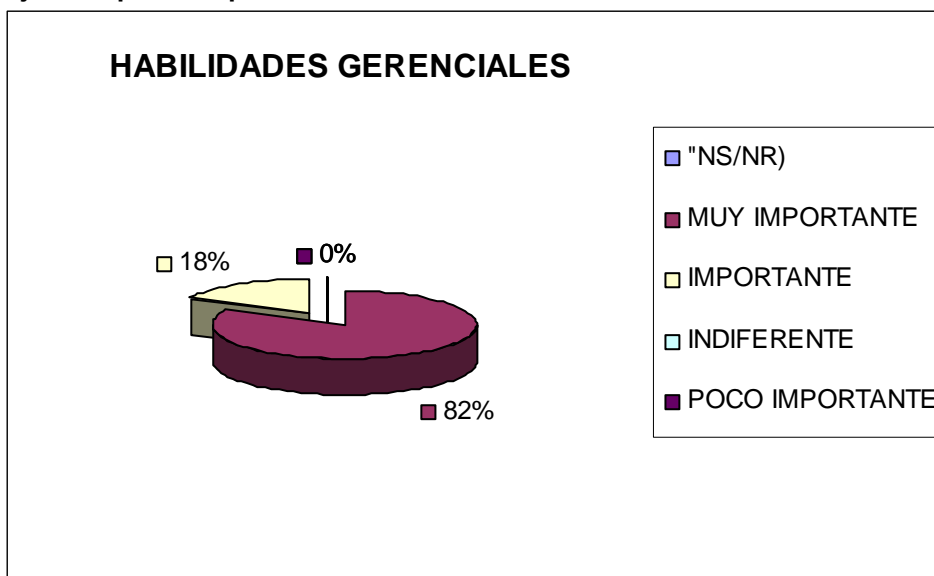
Para el 59% de estudiantes les parece muy importante que en el transcurso del desarrollo de actividades académicas, la Universidad fortalezca el conocimiento de experiencias de emprendimientos, seguido por 32% que opina sobre la importancia de tener estas prácticas. Para un 9% de encuestados les es indiferente la idea.

Como se puede identificar claramente las preferencias de estos empresarios, de reforzar habilidades gerenciales, el desarrollo de habilidades de innovación y tecnología, el familiarizarse con experiencias de emprendimientos. Véase tabla 19 y figuras 43, 44, 45 y 46.

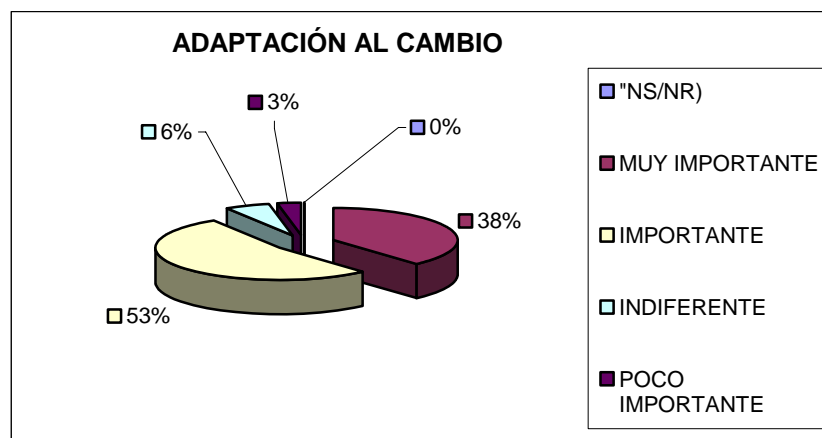
**Tabla 19. Áreas por reforzar en la formación universitaria para mejorar el perfil emprendedor**

GRADO DE IMPORTANCIA	Habilidades gerenciales	Adaptación al cambio	Innovación y tecnología	Trámites y procedimientos de creación de empresas)	Conocimientos de experiencias de emprendimiento s)
"NS/NR)			1		
MUY IMPORTANTE	28	13	22	18	20
IMPORTANTE	6	18	9	14	11
INDIFERENTE		2	2	1	3
POCO IMPORTANTE		1		1	

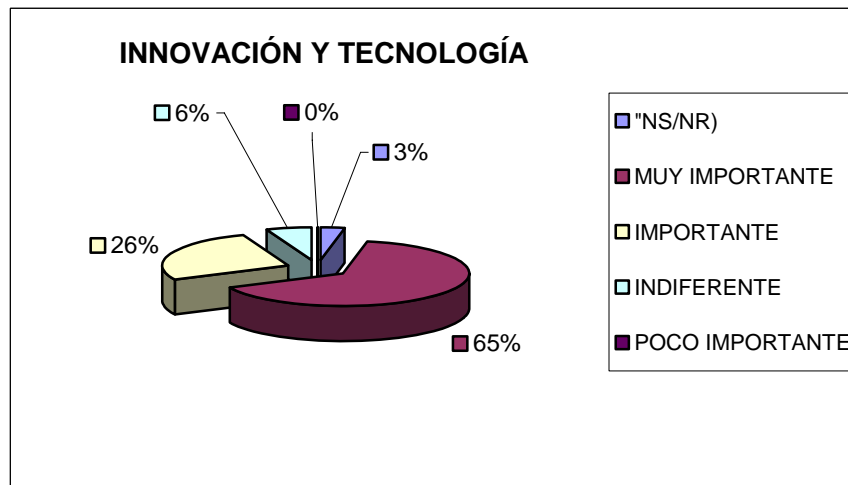
**Figura 43. Habilidades gerenciales que deben reforzarse en la formación universitaria para mejorar el perfil emprendedor**



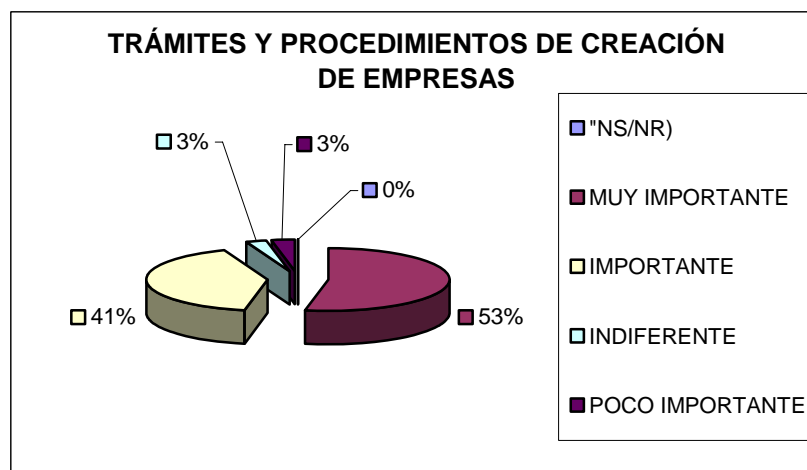
**Figura 44. Habilidad “adaptación al cambio” que deben reforzarse en la formación universitaria para mejorar el perfil emprendedor**



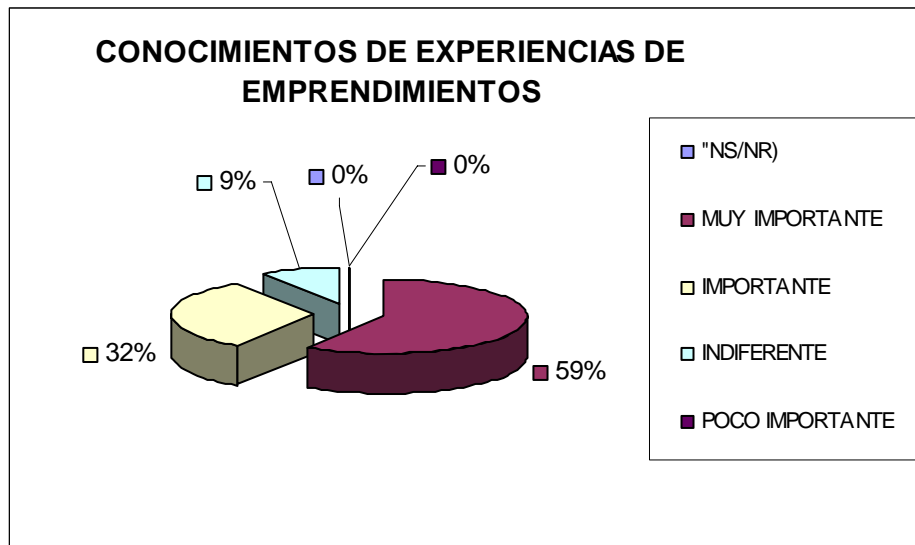
**Figura 45. Habilidad “Innovación y tecnología” que deben reforzarse en la formación universitaria para mejorar el perfil emprendedor**



**Figura 46. Habilidad “trámites y procedimientos de creación de empresas” que deben reforzarse en la formación universitaria para mejorar el perfil emprendedor)**



**Figura 47. Conocimientos de experiencias de emprendimientos que deben reforzarse en la formación universitaria para mejorar el perfil emprendedor**



• **Incidencia de algunos eventos en el desarrollo de iniciativas emprendedoras.** Ante la pregunta de que incidencia tienen los siguientes eventos para apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras.

El 53% de encuestados consideran alta incidencia en las ferias comerciales, como acción importante para el desarrollo de iniciativas empresariales, seguido por el 35% que opina que estas actividades influyen moderadamente. Para el 6% la incidencia en baja, un 3% nula y otro 3% no sabe/ no responde.

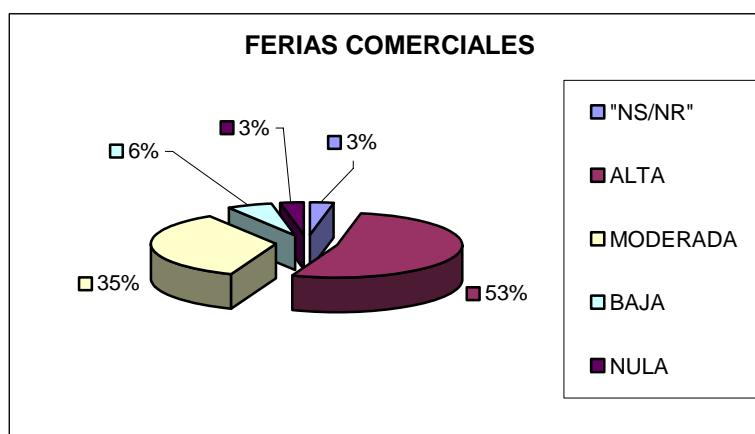
Para el 73% de emprendedores, los cursos de capacitación influyen altamente como apoyo al desarrollo de iniciativas empresariales, seguido de un 21% que le atribuye influencia moderada y por último un 6% opina que es bajo. La asesoría técnica tiene alta incidencia como apoyo en el desarrollo de iniciativas empresariales para el 73% de los empresarios de Unisangil, seguido por 21% de los encuestados que opina una intervención moderada; para el 3% es baja y otro 3% de empresarios no saben/ no responden.

En el caso de asesoría en gestión administrativa el 68% opina que si tiene alta incidencia como apoyo al desarrollo de iniciativas emprendedoras, el 26% responde influencia moderada y un 6% influencia baja. Para el 62% de encuestados, al asesoría en gestión financiera y contable si aporta al desarrollo de iniciativas emprendedoras, a un 32% le parece incidencia moderada. Para el 65% de los emprendedores, es de gran relevancia el hecho de recibir asesoría en desarrollo tecnológico, como apoyo a iniciativas empresariales, seguido por el 29% que opina sobre una incidencia moderada y un 6% nula. Véase tabla 20 figuras 48, 49, 50 y 51

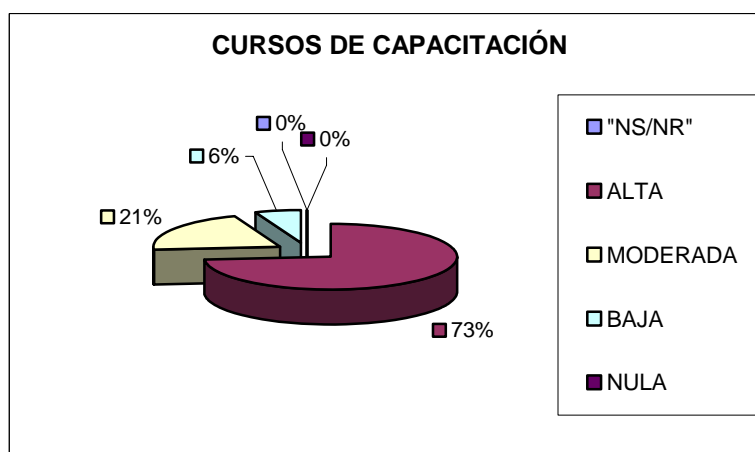
**Tabla 20. Incidencia de eventos para apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras**

	Ferias empresariales	Cursos de capacitación	Asesoría técnica	Asesoría en gestión administrativa	Asesoría en gestión financiera y contable	Asesoría en desarrollo tecnológico	Otros
"NS/NR"	1		1		1		31
ALTA	18	25	25	23	21	22	
MODERADA	12	7	7	9	11	10	1
BAJA	2	2	1	2	1		
NULA	1					2	2

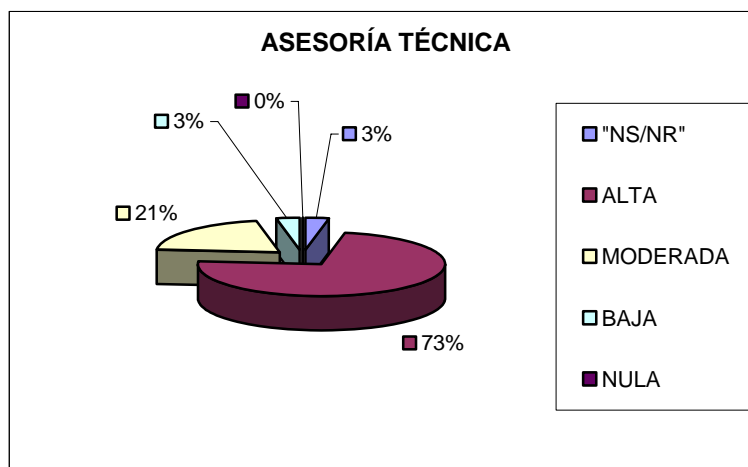
**Figura 48. Incidencia de ferias comerciales para apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras**



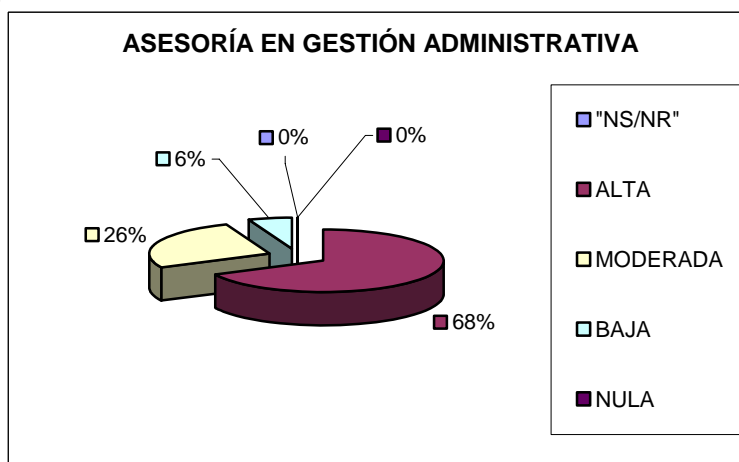
**Figura 49. Incidencia de cursos de capacitación para apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras**



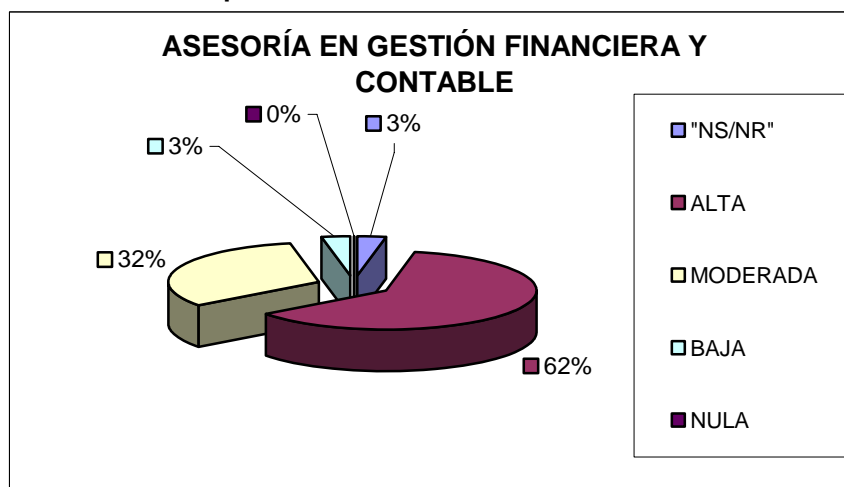
**Figura 50. Incidencia de asesoría técnica para apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras**



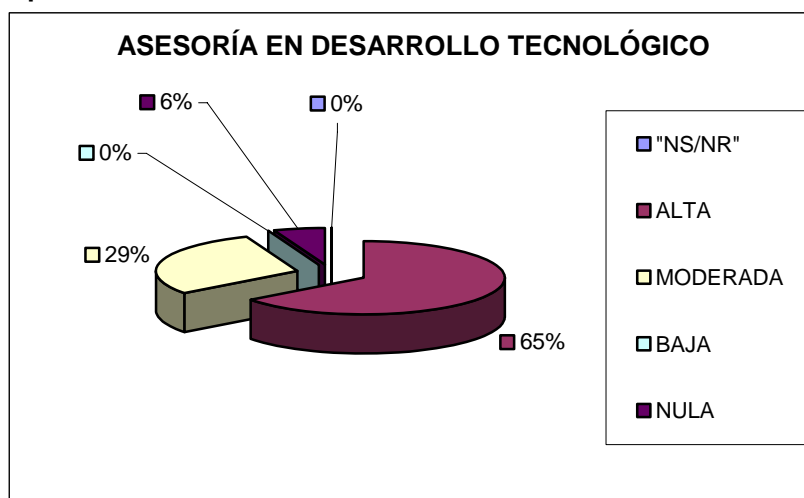
**Figura 51. Incidencia de asesoría en gestión administrativa para apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras**



**Figura 52. Incidencia de asesoría en gestión financiera y contable para apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras**



**Figura 53. Incidencia de asesoría en desarrollo tecnológico para apoyar el proceso de iniciativas emprendedoras**

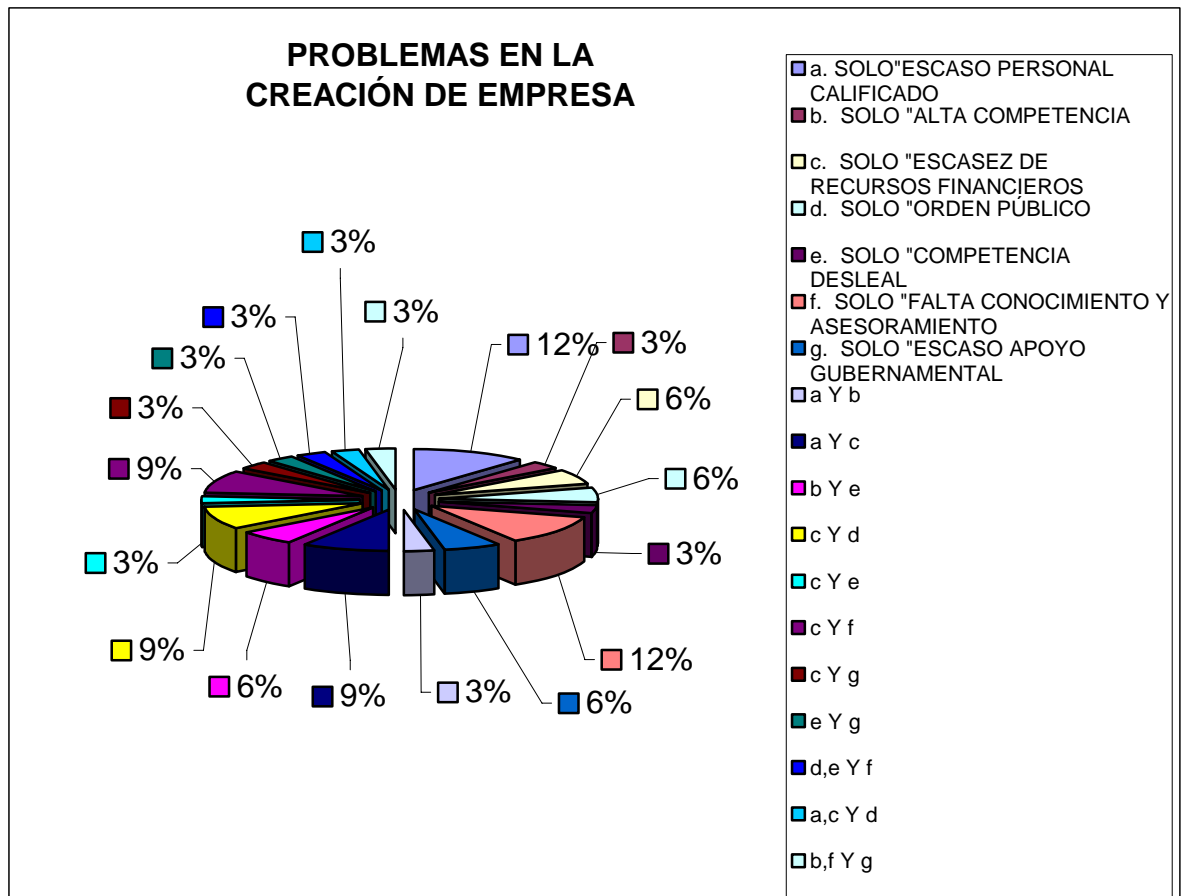


• **Principales problemas afrontados en la experiencia de creación de empresa.** En primer lugar está el 12% de los empresarios de Unisangil que afirman como uno de los principales problemas afrontados cuando se crea empresa es el escaso personal calificado otro 12%, la falta de conocimiento y asesoramiento para el manejo de la empresa. El 9% responde la competencia desleal a la que se tienen que enfrentar y otro 9% manifiestan que el escaso personal calificado y competencia desleal; pero también la escasez de recursos financieros. Seguido por alta competencia y competencia desleal con 6%, escasez de recursos financieros 6%, orden público 6%, y escaso apoyo gubernamental 6%. Véase tabla 21 figura 54.

**Tabla 21. Principales problemas en la experiencia de emprender**

PROBLEMAS AFRONTADOS EN LA CREACIÓN DE EMPRESA	FRECUENCIA
a. ESCASO PERSONAL CALIFICADO	4
b. ALTA COMPETENCIA	1
c. ESCASEZ DE RECURSOS FINANCIEROS	2
d. ORDEN PÚBLICO	2
e. COMPETENCIA DESLEAL	1
f. FALTA CONOCIMIENTO Y ASESORAMIENTO	4
g. ESCASO APOYO GUBERNAMENTAL	2
a y b	1
a y c	3
b y e	2
c y d	3
c y e	1
c y f	3

Figura 54. Principales problemas en la experiencia de emprender



## 5. LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL FOMENTO DE UNA CULTURA EMPRENDEDORA EN UNISANGIL – CREX YOPAL

Los resultados de la caracterización de los programas de fomento existentes en la región y del perfil de emprendedores de los estudiantes de Unisangil, resaltan tres aspectos estratégicos importantes que deben orientar la implementación de una unidad de emprendimiento de la Universidad dirigida a fomentar el desarrollo empresarial en el ámbito universitario así como en el contexto local y regional.

- La Universidad, como ámbito educativo por excelencia de la formación de competencias laborales, no está ocupando el espacio que le corresponde como agente promotor de una cultura emprendedora adecuada a los retos y exigencias del desarrollo local. Los estudiantes que han tenido experiencias de emprendimiento no han recibido el acompañamiento y apoyo necesarios; se sienten solos y son conscientes de los vacíos y falencias de su perfil como emprendedores.
- Existe un entorno institucional y de política pública nacional, regional y local, propicio para el fomento empresarial que puede ser aprovechado desde los perfiles profesionales que ofrecen los distintos programas de pregrado que ofrece Unisangil.
- A nivel local, existen entidades que disponen de recursos humanos, técnicos y financieros dirigidos al fomento empresarial, los cuales constituyen oportunidades importantes para articular esfuerzos hacia el propósito de fomento de una cultura emprendedora.

### 5.1 NECESIDADES DE FORMACION DEL ESPIRITU EMPRENDEDOR EN UNISANGIL

El interés por el fomento empresarial se encuentra presente en diferentes contextos: económico social, académico y político y su promoción se lleva a cabo desde diversas organizaciones y en todos los ámbitos territoriales, porque se ha aceptado que esta es la mejor forma para dinamizar y modernizar la economía y para general bienestar social. Para promoverlo, es necesario impulsar acciones tendientes a crear en el individuo **actitudes, motivación e innovación**, básicas en el desarrollo de las competencias necesarias para la identificación y ejecución de una idea de negocios con el propósito de crear valor económico.

El espíritu empresarial se manifiesta en las personas, sus acciones o elecciones al crear, adquirir o poner en funcionamiento una idea de negocios; o mediante su participación en el proceso de toma de decisiones en una empresa. Los estudiantes empresarios de UNISANGIL, forman parte de un

grupo heterogéneo, procedente de diversos estratos y condiciones sociales y se caracterizan por una disposición a asumir riesgos y una valoración de la independencia, y la realización personal. Las anteriores características generales del estudiante empresario de UNISANGIL, se ratifican en la observación de aspectos particulares como: el 52.9% de las empresas creadas por alumnos de la universidad tienen una antigüedad superior a cinco años y el restante (47.1%) son empresas con menos de cinco años, el 56% de los estudiantes empresarios se encuentran cursando los últimos tres niveles de formación profesional y tan solo el 8% se encuentra en los niveles 2,3, y 4; El 82% de los estudiantes empresarios se encuentran en un rango de edad entre 25 y 35 años. Las anteriores características particulares, refleja que a medida que avanza el proceso de UNISANGIL en la región, el potencial de las personas para la creación y desarrollo de nuevas empresas, presenta una tendencia decreciente, producto del ingreso al proceso de formación profesional de personas cada vez mas jóvenes y con total dependencia económica de sus familias.

Con base en la anterior caracterización, a continuación se identifican las áreas en que el proceso de formación académica al interior de la universidad, se debe mejorar y fortalecer con el fin de promover el espíritu empresarial, y dar orientación a las empresas existentes dentro de la comunidad universitaria para ayudar a su supervivencia y consolidación.

**5.1.1 Actitudes y Motivaciones Empresariales.** La actitud y motivación de las personas hacia las iniciativas empresariales varía de una región a otra. En el caso del Departamento de Casanare encontramos como resultado del estudio, que un factor común en las entrevistas a los directivos de las instituciones que desarrollan programas de fomento empresarial, es la percepción de una débil cultura emprendedora. Por su parte, entre los estudiantes de UNISANGIL se encontró que existe una baja motivación para la creación de nuevas empresas. Ello puede deducirse de los siguientes datos: 4.6% de los estudiantes de UNISANGIL han tenido la experiencia de creación de empresas, es decir 37 empresas entre 800 estudiantes, de las cuales, se clasifican por: sector económico (servicios 57%, comercio 40% y otros 3%). Tipo de empresa (unipersonal 64%, limitada 26% y otras 10%). Empleos generados (de 1 a 5 empleos el 52.9%, de 6 a 10 empleos el 26.4%, mas de 10 empleos 11.9% y empleos temporales el 8.8%) el total de empleos generados es de 276 empleos, sin incluir empleos temporales. Por fuentes de financiación (43% recursos propios, 21% banca comercial, 12% recursos propios y banca comercial, 3% recursos de fomento, 21% otras fuentes de financiación). Las anteriores características de las empresas generadas, reflejan aspectos a tener en cuenta como: no existe empresas que generen valor agregado, el escaso espíritu de asociatividad, poco aprovechamiento de los recursos financieros de fomento y alto desarrollo de la microempresa.

Entretanto, del total de estudiantes emprendedores al interior de la universidad, el 88% considera que la universidad no ha incidido en la decisión de ser empresarios, lo cual refleja que se esta haciendo poco por promover el

espíritu empresarial, de por sí débil entre la población de esta zona del país. Lo anterior se refleja en dos aspectos específicos, que son: el aporte de la universidad a la administración y gestión de las empresas se percibe así: 53% alto aporte, 35% medio aporte, 6% bajo aporte y 6% nulo aporte. Igualmente el 97% de los empresarios consideran que la universidad debe reforzar habilidades tales como: gerenciales 100%, adaptación al cambio 91%, innovación y tecnología 91%, gestión empresarial 100% y conocimiento de experiencias exitosas 91%.

La promoción del espíritu empresarial, además de requerir de condiciones económicas favorables, también requiere de otros factores que son trascendentales en el proceso de puesta en marcha, desarrollo y posterior crecimiento de la idea de negocios. Un mayor número de oportunidades económicas, -como las que de hecho existen en esta región-, o de condiciones favorables, no implica mayor espíritu empresarial, pues también se debe tener en cuenta aspectos tales como preferencias de los estudiantes o ciudadanos; las alternativas productivas y los recursos tecnológicos disponibles en el medio (aportes de las instituciones de educación); la capacidad para determinar las bondades, riesgos y beneficios de los proyectos.

**5.1.2 Innovación Empresarial.** En los ambientes altamente competitivos, la innovación, entendida como la introducción de novedades que generen un impacto que desequilibre el comportamiento del mercado a favor de la empresa u organización que la realiza, constituye un factor notable de supervivencia para las empresas y organizaciones. La innovación, que exige el concurso de la creatividad humana para producir las novedades y de la capacidad empresaria para introducirlas al mercado, repercute, no tanto, en la relación entre salidas y entradas sino en el valor agregado, puesto que la empresa u organización, al introducir con éxito una novedad en el mercado, tiene la posibilidad de fijar el precio y descremar el mercado, mientras la competencia reacciona, incrementando de esta forma la ganancia de la productividad<sup>63</sup>.

La aptitud creativa del individuo, es crucial para la competitividad de las empresas en el contexto de un mundo globalizado, independientemente del sector en que se encuentre. Las nuevas iniciativas empresariales estimulan la creatividad y presionan a otras empresas a mejorar su productividad y su desempeño general con lo cual se aumenta la competencia. Como consecuencia se genera un círculo virtuoso de incremento de la competitividad de la economía local o regional. Además, las nuevas empresas sobre todo las pequeñas, realizan un aporte importante en la creación de nuevos puestos de trabajo y por lo tanto contribuyen a la disminución de la tasa de desempleo.

La innovación es una condición que se fundamenta en la aplicación de los conocimientos adquiridos y en el intercambio de experiencias académicas o cotidianas, con el propósito de generar nuevas y mejores formas de realizar

---

<sup>63</sup> SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMAGA. Cátedra de productividad y competitividad. P.46.

las actividades empresariales para generar desarrollo económico y social. En este sentido, los empresarios de UNISANGIL consideran la gestión de sus procesos empresariales así: gestión técnica y tecnológica (68% aceptable, 32% exitosa, 0% deficiente), gestión de mercadeo y ventas (56% aceptable, 35% exitosa, 9% deficiente), gestión de recursos (70% aceptable, 24% exitosa, 6% deficiente), gestión administrativa (65% aceptable, 29% exitosa y 6% deficiente). Entendiendo que la competitividad es producto de la adecuada gestión de los recursos empleados utilizados en las actividades empresariales, los empresarios de UNISANGIL, perciben el aporte de la universidad a la competitividad de sus unidades empresariales de la siguiente manera: aporte a la competitividad (alto 44%, medio 38%, bajo 15%, nulo 3%), aporte al servicio al cliente (alto 41%, medio 49%, bajo 9%, nulo 6%), aporte a la innovación y desarrollo tecnológico (alto 44%, medio 33%, bajo 18%, nulo 3%). Lo anteriormente observado, se ratifica en que los empresarios perciben el aporte de la universidad a la administración de sus empresas así: (53% aporte alto, 35% aporte medio, 6% aporte bajo y 6% aporte nulo).

Con el ánimo de incrementar la innovación empresarial dentro de la comunidad académica, es necesario seguir tres ejes fundamentales: en primer lugar, hay que ayudar al potencial empresario a sortear obstáculos que se oponen al desarrollo y crecimiento empresarial, tales como procesos de formalización que se caracterizan por la tramitología burocrática y la falta de financiamiento. En segundo lugar, hay que asesorar y acompañar el potencial empresario para que sopesa los beneficios derivados del espíritu empresarial con los riesgos inherentes a la actividad empresarial. Por último, hay que crear una comunidad académica con espíritu empresarial, mediante estrategias dirigidas a generar motivación y el desarrollo de **competencias empresariales**<sup>64</sup>, entendidas como las capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Igualmente se debe realizar un enfoque sobre tres niveles que son pilares para el espíritu empresarial<sup>65</sup>: primero, el individuo (el estudiante). Luego, sobre el tipo de empresa a desarrollar (el sector económico). Y por último, el entorno (la sociedad). Para dar adecuada motivación al individuo (estudiante) para que se convierta en empresario, éstos deben concebir una idea suficientemente atractiva y realizable. Se deberá dotar de competencias adecuadas para convertir ambiciones en empresas de éxito. Para convertir un proyecto en una empresa exitosa, se debe contar con unas condiciones adecuadas. De este modo, las empresas podrán desarrollarse y expandirse, en lugar de contraerse y extinguirse. La actividad empresarial debe contar con el apoyo de la sociedad, se debe valorar y socializar los casos de empresas exitosas para así reducir la estigmatización por el fracaso o la quiebra.

---

<sup>64</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Articulación de la Educación con el mundo productivo, la formación de competencias laborales. Bogotá, D.C. Agosto de 2003. P.7

<sup>65</sup> Disponible en Internet <[www.sena.gov.co](http://www.sena.gov.co)>

**5.1.3 La universidad y el espíritu empresarial.** La creación de condiciones favorables a la cultura empresarial es asunto de todos, hay que hacer que las actitudes ante el espíritu empresarial, ya sean experiencias exitosas o no exitosas, aporten conocimiento útil para su desarrollo. La creación de estas condiciones corresponden a aquellos de quienes dependen los empresarios de hoy y del futuro, también las empresas de carácter social juegan un papel importante. Uno de los factores determinantes en el desarrollo empresarial es el relacionado con la generación de políticas favorables, en tal sentido, el gobierno nacional mediante el documento Compes No. 3080 promueve la creación del Sistema Nacional de Innovación (SNI), con el objetivo de implementar estrategias de desarrollo empresarial para la generación de nuevos productos y nuevos procesos, la adaptación de tecnología, capacitación avanzada de trabajadores, y la adopción de cambios en la cultura empresarial. El SNI, involucra actores como: el sector productivo nacional, los gremios, entidades educativas y entidades financieras.

Según diagnóstico, los empresarios de UNISANGIL, consideran que el principal obstáculo para la creación de empresas es en su orden de importancia son: Falta de personal calificado (12%), falta de asesoría y conocimiento (12%), orden público y escasos recursos financieros (9%), asesoría-conocimiento-recursos financieros (9%), escasos recursos financieros (6%), personal calificado y competencia (6%), orden público (6%), falta de apoyo gubernamental (6%), competencia desleal (6%). (Ver figura 54) Igualmente las iniciativas empresariales dentro de la universidad presenta un índice de mortalidad del 14.6%; los motivos para la liquidación obedecen a problemas de tipo familiar. Los anteriores factores identificados y que inciden en la cultura empresarial al interior de la universidad, hacen que el empresario se desacredite por el fracaso en sus iniciativas empresariales.

El proceso de formación académica en la universidad, debe procurar acciones tendientes a la disminución de los índices de mortalidad empresarial y a contribuir con la transformación de los principales obstáculos en oportunidades para la creación de empresas sostenibles dentro del contexto académico. La educación es un factor que repercute a largo plazo en el espíritu empresarial de una comunidad; se debe incitar a la comunidad a promover y a aprovechar las oportunidades que se ofrecen en cada programa académico.

El espíritu empresarial al interior de la Universidad, debe aprovechar el potencial de los estudiantes en los diferentes programas académicos ofrecidos; se deben contemplar criterios adicionales en la formación de los estudiantes, como seguridad en sí mismos, independencia, variedad de tareas a desempeñar. Los empresarios eligen serlo, para lograr realizaciones personales (libertad, independencia y retos).

Permitir que el proceso de investigación al interior de la universidad como requisito académico de graduación, sea una forma en que los estudiantes creen sus propios negocios con los conocimientos que han adquirido en el

proceso académico, contribuiría a estimular las iniciativas empresariales. Las condiciones les son favorables a este tipo de empresas, pero se dejan las iniciativas a cargo de los estudiantes sin el compromiso de la Universidad.

El principal y fundamental objetivo de la educación superior es generar una fuerte capacidad para brindar desarrollo humano, impulsar de cambios culturales e inspirar profundas reformas sociales, lo anterior se logra mediante la flexibilización de la educación superior<sup>66</sup>. Entendida como un proyecto político-académico susceptible de involucrar a todas las instituciones responsables por el desarrollo local. Para ayudar al espíritu empresarial, la universidad debe promover el desarrollo de programas de cooperación entre empresas e instituciones de fomento y apoyo el espíritu empresarial, ya que estos convenios generan beneficios particulares para las mismas, y es a través de este tipo de cooperación es como se desarrolla la masa crítica para la conquista de mejores mercados y de mejores condiciones de competitividad.

Identificadas las tres áreas de fomento empresarial, (Actitudes, motivación e innovación), y observando el Proyecto Educativo Institucional de UNISANGIL, en donde se procura el desarrollo de programas de formación, investigación y de interacción social que contribuya a la educación permanente de ciudadanos, líderes y profesionales competentes comprometidos con el desarrollo integral sostenible y solidario de la sociedad en el contexto regional nacional e internacional; se considera pertinente para el desarrollo institucional de la universidad, apoyar el desarrollo de las tres dimensiones básicas en el fomento empresarial. Para lo cual se deberán desarrollar estrategias en dos campos. Primero, hacia el interior de la universidad, desde la academia, dar apoyo y contribuir en la formación de competencias empresariales, dentro de la comunidad Universitaria y una segunda estrategia orientada hacia el campo de extensión universitaria, que promueva la motivación y el cambio de actitud de la comunidad académica en el sentido de vincularse y apoyar los procesos de fomento empresarial de la región.

Los esfuerzos de la comunidad académica de UNISANGIL, deben contribuir al desarrollo económico de su entorno, fundamentando el desarrollo en el conocimiento, para lograr un crecimiento económico sostenible, con más y mejores empleos y mayor cohesión social.

Dada la importancia de las unidades empresariales y del espíritu empresarial a la hora de construir una economía regional competitiva y dinámica, la universidad desea generar, construir y mejorar el espíritu empresarial de su comunidad académica, dicho espíritu empresarial no debe ser exclusivo de los programas de la facultad de economía, administración y contaduría, también deben involucrarse a los estudiantes de las demás facultades (ingenierías y áreas educativas y sociales). El proceso académico tendiente a incrementar el espíritu empresarial, debe combinar el entusiasmo y el dinamismo del estudiante empresario, con los procesos de investigación adelantados al

---

<sup>66</sup> ICFES. Flexibilidad y Educación superior en Colombia. Bogotá. 2002. P. 9-11.

interior de la universidad, la anterior combinación generará los ingredientes necesarios para lograr la excelencia científica que retribuya en la comercialización de resultados exitosos y pertinentes a la región y a la universidad.

Las etapas para el desarrollo de una empresa se pueden identificar en dos: etapa de iniciación, desarrollo y crecimiento. La etapa de iniciación de una alternativa empresarial, requiere de decisión, creatividad y persistencia por parte del emprendedor. La etapa de desarrollo y crecimiento, demanda del empresario, capacidades técnicas y de gestión que se convierten en ventajas relacionadas con la eficiencia, efectividad y formalidad de la nueva unidad empresarial. Teniendo presente que las anteriores etapas se relacionan con la personalidad y las aptitudes del empresario y que son elementos claves de éxito para el proceso de fomento empresarial, se deben empezar a formar las características personales relacionadas con la decisión, motivación y creatividad, desde las primeras etapas de formación (básica, primaria media), para luego continuar con el desarrollo de las competencias técnicas de gestión e innovación durante la formación superior.<sup>67</sup>

Las acciones que se deben emprender para lograr el cometido institucional, se presentan dentro del desarrollo del capítulo VI, referente al diseño de una línea de emprendimiento en UNISANGIL.

## **5.2 EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD EN LAS POLÍTICAS DE FOMENTO EMPRESARIAL**

Los principales aportes que se esperan de las universidades para contribuir a mejorar la posición de los territorios dentro del proceso de globalización, se encuentran en las siguientes : En materia de formación para mejorar el capital humano apto para participar en procesos de innovación y adaptación; en materia de investigación y desarrollo para reforzar la conexión entre innovación y empresa; en relación con el cambio estructural de una economía a través de mecanismos de fomento a la creación de empresas y al mejoramiento tecnológico; y contribuir a las estrategias locales y regionales para el desarrollo del territorio<sup>68</sup>.

El principal y fundamental objetivo de la educación superior es generar una fuerte capacidad para brindar desarrollo humano, impulsar de cambios culturales e inspirar profundas reformas sociales, lo anterior se logra mediante la flexibilización de la educación superior<sup>69</sup>. Entendida como un proyecto político-académico susceptible de involucrar a todas las instituciones responsables por el desarrollo local. Para ayudar al espíritu empresarial, la

---

<sup>67</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Articulación de la Educación con el mundo productivo, la formación de competencias laborales. Bogotá, D.C. Agosto de 2003. P.4

<sup>68</sup> BOISSER, .Op. cit.

<sup>69</sup> INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Flexibilidad y Educación superior en Colombia. Bogotá. 2002. P. 9-11.

universidad debe promover el desarrollo de programas de cooperación entre empresas e instituciones de fomento y apoyo al espíritu empresarial, ya que estos convenios generan beneficios particulares para las mismas, y es a través de este tipo de cooperación es como se desarrolla la masa crítica para la conquista de mejores mercados y de mejores condiciones de competitividad.

La responsabilidad social de la Instituciones de Educación Superior, no sólo debe centrarse en propiciar y establecer procesos permanentes de interacción e integración con agentes y sectores sociales e institucionales, sino de construir conocimiento y contribuir a la comprensión y solución de problemas locales, regionales y nacionales como ha sido tradicionalmente su aporte a la sociedad.

Los cambios en la dinámica mundial, el establecimiento de un modelo de desarrollo centrado en el mercado y la competencia, obliga a la educación superior a replantear el sentido de la formación profesional, a superar la formación netamente academicista y generar un modelo educativo que privilegie el "aprender haciendo", potencie aptitudes y habilidades personales y grupales, que trascienda el saber técnico de la profesión hacia un saber articulado con las demandas y necesidades del entorno social.

En torno al tema empresarial, las universidades están dirigiendo sus esfuerzos a generar un clima académico favorable para que la formación empresarial irrigue toda su estructura curricular. Ello significa que el empresarismo no se circunscribe solamente a la incorporación de una asignatura específica en los programas académicos sino también al impulso de actividades extra-académicas que respondan a los nuevos cambios del entorno socio-económico mundial.

Por ende la Universidad debe propender por ofrecer una respuesta adecuada desde el emprendimiento a todos los cambios y tendencias del mundo en sus aspectos políticos, económicos y sociales. De otro lado, los intensos procesos de cambio en el mundo han generado transformaciones sustanciales en los paradigmas tradicionales de desarrollo, uno de ellos la creación de empresas, diseñada pensando en la competitividad de un país en proceso de transformación y con la urgente necesidad de restablecer el funcionamiento de su sistema económico. Máxime cuando se considera que son los empresarios los generadores de riqueza.

Con el objeto de que la economía colombiana recupere una tendencia de crecimiento y se reduzca el desempleo, debe incentivarse desde las aulas el espíritu empresarial, con el objeto de que exista la disposición de personas y empresas a crear nuevas unidades y expandir las existentes. Pero para que esto sea viable es preciso conformar un entorno favorable que facilite la actividad de los nuevos empresarios y que estimule la creatividad y la iniciativa de quienes se decidan a serlo. Se trata de desestimular la opción de empleo

como la única viable en el actual entorno socio económico e infundir seguridad frente a la posibilidad de asumir riesgos calculados.

Se debe proveer a los potenciales empresarios de los apoyos requeridos en todas las áreas: preinversión, capital, crédito, mercados, comercialización, diseño, etc. Para que las iniciativas empresariales no se frustren y se conviertan en empresas realmente establecidas. El futuro empresario deberá contar con acompañamiento adecuado en todas las fases del proceso de creación de empresas, desde que concibe la idea hasta que logra iniciar y consolidar su negocio. Aquí está el principal papel de las universidades.

**5.2.1 La formación por competencias.** El gobierno nacional ha delegado al sistema educativo nacional, la responsabilidad de formar en la comunidad académica competencias con el único propósito de contribuir a la meta de formar profesionales que sean pertinentes a las necesidades de desarrollo de sus regiones. En tal sentido el Ministerio de Educación Nacional ha definido tres tipos de competencias generales (básicas, laborales, ciudadanas). Para el propósito del presente trabajo se observará lo referente a las competencias laborales, que comprenden competencias específicas: intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales y capacidad de emprender.

\* **Competencias laborales** Las competencias laborales deben orientarse a: la identificación y empleo de métodos creativos e innovadores para la solución de problemas. Fundamentación científica y tecnológica para abordar situaciones particulares. Coordinar y gestionar recursos de diverso orden y tipo para lograr objetivos colectivos. Generar iniciativas propias tendientes a identificar oportunidades del entorno para el diseño de planes de negocios, la gestión financiera, el mercado y las ventas, la producción y la transferencia de nuevas tecnologías, el manejo de la autonomía la incertidumbre y el riesgo<sup>70</sup>.

Según el Ministerio de Educación Nacional las competencias específicas comprenden: **intelectuales** (condiciones asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad); **personales** (condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. En este grupo se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio); **interpersonales** (capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo); **organizacionales** (capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros); **tecnológicas** (capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno y para encontrar soluciones prácticas; se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías); **empresariales o para la**

---

<sup>70</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Articulación de la educación con el mundo productivo. La formación de competencias laborales. Bogotá, Agosto 2003. P. 6-7

**generación de empresa** (capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras)<sup>71</sup>.

**5.2.2 La educación flexible.** La educación flexible, se observa desde tres dimensiones. Una primera dimensión relacionada con el entorno socioeconómico y cultural, el cual se considera como una consecuencia de las innovaciones tecnológicas, organizacionales y de gestión introducida en las instituciones educativas y en los diversos escenarios de ejercicio profesional y ocupacional.

Una segunda dimensión, hace referencia a la relación con quien aprende, la cual se entiende como una práctica de formación en la cual el aprendiz tiene la posibilidad de escoger el lugar, el momento de su aprendizaje, de acuerdo con sus intereses, necesidades y posibilidades. Y la tercera dimensión, relaciona la institución a la gama de formas o medios, apoyos, tiempos y espacios que una institución tiene para responder a las demandas de formación y para generar, igualmente, una mayor cobertura y calidad del servicio educativo<sup>72</sup>.

Son características de la formación flexible, entre otras<sup>73</sup>: a) Posibilidad de que los estudiantes tomen decisiones sobre el tiempo y el lugar de sus aprendizajes. En este sentido, la formación puede trascender los espacios del aula institucional. b) Incremento de los apoyos a los estudiantes por medio de tutorías y de los diferentes medios posibles que favorezcan todas las posibilidades del aprendizaje autónomo. c) Posibilidad de los estudiantes de negociar los propósitos y contenidos de formación. Esto constituye un avance fundamental con respecto a las formas clásicas e institucionales de aprendizaje, pues le permite al estudiante involucrarse de una manera activa en su formación y actualización permanente. d) Mayor posibilidad de los participantes de acceder a diferentes rutas de formación, de incrementar su movilidad dentro del sistema de formación, de conformidad con sus intereses y expectativas. e) Posibilidad de acceso de los estudiantes a diferentes opciones estratégicas que ofrezca la institución para el logro de los propósitos de formación. f) Posibilidad de que los estudiantes ajusten el tiempo de sus aprendizajes de acuerdo con su ritmo y con sus necesidades.

---

<sup>71</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Articulación de la educación con el mundo productivo. La formación de competencias laborales. Bogotá, Agosto 2003. P. 7

<sup>72</sup> INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Flexibilidad y Educación superior en Colombia. Bogotá. 2002. P. 32.

<sup>73</sup> LEIBOWICZ, Julieta; PUJOL, Jaime; y GUASTAVI, Adelina. Diseño, gestión y evaluación de la formación flexible. Turín: Comisión Europea-Centro Internacional de la Formación. (1995).

## **6. PROPUESTA DE DISEÑO DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL EN UNISANGIL YOPAL**

La propuesta que a continuación se presenta se ha construido con base en el estudio del tema del fomento empresarial en la región a través de la observación de los principales programas dedicados a este propósito, y en la caracterización de una muestra representativa de las experiencias de emprendimiento de los estudiantes de Unisangil.

Sobre este panorama general de la problemática de fomento empresarial se han identificado los principales vacíos y necesidades del desarrollo empresarial en la región y se han establecido las potencialidades que pueden y deben ser aprovechadas y articuladas desde la academia en su propósito común de fomentar el espíritu emprendedor.

La unidad de emprendimiento empresarial pretende contribuir a la necesidad de fomentar el espíritu emprendedor en la región casanareña y en la comunidad universitaria de Unisangil mediante un conjunto de estrategias académicas, de investigación y extensión que articulen y canalicen recursos institucionales internos y externos dirigidos al fomento empresarial.

En este sentido se propone el diseño de una Unidad Emprendimiento Empresarial al interior de UNISANGIL, fundamentada en los siguientes principios orientadores:

### **6.1 OBJETIVOS**

6.1.1 Fomentar el espíritu emprendedor y la formación de competencias empresariales en la comunidad educativa de Unisangil, que potencien en los estudiantes su capacidad para identificar, formular, gestionar y ejecutar iniciativas empresariales innovadoras, sostenibles y competitivas.

6.1.2 Gestionar y facilitar los medios, recursos, conocimientos y condiciones básicas que se requieran para promover e impulsar las iniciativas empresariales desarrolladas al interior de la Universidad.

6.1.3 Promover programas y proyectos dirigidos a la creación de un mercado de servicios empresariales y de incubación de empresas a nivel local y regional.

### **6.2 MISIÓN DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL**

Fomentar una cultura de emprendimiento y mejorar la capacidad competitiva de las empresas existentes y las nuevas generadas al interior de la comunidad universitaria de Unisangil.

### **6.3 VISIÓN DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL**

Ser reconocida en el ámbito departamental como el ente más importante en generación y acompañamiento de iniciativas empresariales exitosas, dentro y fuera de la comunidad universitaria, alrededor de la cual se ha creado un ambiente favorable a la gestión empresarial y un constante incremento de las oportunidades de negocios para la región casanareña.

### **6.4 ASPECTOS ESTRATÉGICOS**

Para lograr el fomento del espíritu empresarial dentro de la comunidad académica entre otros se pueden observar los siguientes aspectos estratégicos para su diseño:

**6.4.1 Estrategia de sensibilización y promoción.** Su propósito es facilitar canales de comunicación y espacios de encuentro para promover un intercambio permanente entre las labores académicas y el entorno social (administración pública, empresas, agremiaciones y comunidad en general) en relación con el tema del emprendimiento empresarial, que sirvan para conocer las necesidades y expectativas del sector, y con base en ello orientar la formación profesional, los proyectos de investigación y las actividades de extensión.

Estos mismos espacios permitirán crear un clima de confianza y cooperación entre todos los entes vinculados al tema del desarrollo empresarial, en torno a programas y actividades concretas que pueden desarrollarse en forma conjunta; así como el beneficio mutuo resultante de compartir conocimientos, experiencias y recursos.

**6.4.2 Estrategia de formación de competencias empresariales.** Pretende fomentar el espíritu empresarial mediante un modelo pedagógico que incluya la formación de competencias empresariales, en toda la comunidad universitaria, (alumnos, profesores, empleados y directivos) de forma tal que el conocimiento generado al interior de la universidad pueda ser aprovechado empresarialmente por sus miembros.

**6.4.3 Estrategia de apoyo a iniciativas emprendedoras.** Comprende la identificación, estímulo, acompañamiento e impulso a las iniciativas emprendedoras existentes o que surjan como resultado del proceso académico, mediante un portafolio de servicios básicos dirigidos a las etapas de creación y consolidación de los proyectos nacientes.

### **6.5 PLAN OPERATIVO DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO**

El desarrollo de las líneas estratégicas se llevara a cabo desde instancias académicas, de extensión e investigación, bajo la dirección de un órgano que coordine y oriente el conjunto de programas y eventos definidos en un siguiente plan de acción:

**Tabla 22. Plan Operativo. Estrategia de sensibilización y promoción**

<b>ESTRATEGIA DE SENSIBILIZACION Y PROMOCION</b>		
Objetivos		
<p>1. Promover actitudes de liderazgo empresarial entre estudiantes, docentes y egresados de la Universidad</p> <p>2. Sensibilizar a la comunidad universitaria en la importancia del papel de la Universidad en el fomento del desarrollo empresarial en la región</p> <p>3. Generar fuentes de información sobre oportunidades, recursos y posibilidades de creación de empresas en la región</p> <p>4. Facilitar espacios de encuentro e integración entre la comunidad universitaria y el sector productivo de la región.</p>		
Proyectos o actividades		
Actividades o proyectos	Responsable	Indicador
Creación de una red de servicios de fomento empresarial que integre la oferta de los diferentes programas existentes en la región.	Unidad de emprendimiento Director Extensión área	Número de instituciones y/o programas vinculados a la red. Numero de servicios ofrecidos
Gestionar convenios con las entidades gubernamentales encargadas de los programas de fomento empresarial, dirigidos a mejorar la competitividad y el nivel de desarrollo tecnológico de las empresas beneficiarias, a partir de soluciones técnicas innovadoras.	Unidad de emprendimiento Director Extensión área	Número de convenios Numero de empresas beneficiadas
Realizar eventos periódicos de promoción de ideas de negocios, ferias de la ciencia, ruedas de negocios, muestras empresariales y encuentros de empresarios.	Unidad de emprendimiento Director Extensión Directores de programas académicos	Numero de eventos organizados en cada periodo académico
Gestionar la vinculación a la red Universitaria para el Emprendimiento	Unidad de Emprendimiento	

**Tabla 23. Plan Operativo. Estrategia de Formación de Competencias Empresariales**

<b>ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES</b>		
Objetivos		
<p>1. Desarrollar en los estudiantes aptitudes y habilidades para la identificación, formulación, evaluación y ejecución de ideas y planes de negocios</p> <p>2. Disponer de una planta de docentes capacitados y entrenados para atender las necesidades de formación de los estudiantes en el área de emprendimiento empresarial.</p> <p>3. Adecuar el diseño curricular y los planes de estudio de los programas académicos a los perfiles ocupacionales de gestores de empresas.</p> <p>4. Orientar procesos de investigación hacia la generación de desarrollos tecnológicos y soluciones innovadoras en procesos productivos propios de la región.</p>		
Proyectos o actividades		
Actividades o proyectos	Responsable	Indicador
<p>Gestionar la inclusión de asignaturas extracurriculares y/o ajustar contenidos relativos a la formulación de planes de negocios en las áreas propias de cada disciplina.</p> <p>En este caso la línea de asignaturas electivas puede abrir un espacio para esta temática en todos los programas.</p> <p>En el Programa de Administración de Empresas las asignaturas de Formulación y Evaluación de Proyectos y Plan Estratégico de Negocios pueden articularse en torno a la generación de iniciativas empresariales viables, técnicamente formuladas y evaluadas.</p>	<p>Unidad de emprendimiento empresarial</p> <p>Directores de programas académicos</p>	<p>Numero de cátedra de formulación de planes de negocios</p> <p>Numero de Planes de negocios formulados</p> <p>Numero de estudiantes participantes</p>
<p>Implementar una cátedra libre de Gestión Empresarial, desarrollada por empresarios de la región en calidad de docentes invitados a compartir con la academia su experiencia de creación de empresa.</p>	<p>Unidad de Emprendimiento</p> <p>Director de Programa de Administración de Empresas</p>	<p>Numero de empresarios participante en cada periodo académico</p>
<p>Promover los proyectos de autogestión como modalidad de graduación.</p>	<p>Unidad de emprendimiento empresarial</p> <p>Director de Programa de Administración de Empresas</p>	<p>Número de proyectos de autogestión aprobados</p> <p>Numero de estudiantes graduados con proyecto de autogestión</p>
<p>Desarrollar, en convenio con entidades de fomento empresarial, planes de capacitación en innovación y desarrollo tecnológico dirigido a docentes y estudiantes de todos los programas</p>	<p>Unidad de emprendimiento empresarial</p>	<p>Numero de eventos realizados</p>

Organizar e institucionalizar una muestra empresarial que sirva para dar a conocer y resaltar ante la comunidad local, las experiencias exitosas de emprendimiento generadas desde la Universidad. Podrían privilegiarse determinadas áreas de desarrollo tecnológico o innovaciones generadas en el ámbito académico.	Unidad de emprendimiento empresarial	Numero de empresas participantes en cada muestra
Suscribir convenios de cooperación interinstitucional con el sector empresarial dirigidos a generar oportunidades para prácticas empresariales	Unidad de emprendimiento empresarial Departamento de Extensión	Numero de convenios suscritos Numero de estudiantes practicantes

**Tabla 24. Plan Operativo. Estrategia de Apoyo a iniciativas empresariales**

<b>ESTRATEGIA DE APOYO A INICIATIVAS EMPRENDEDORAS</b>		
Objetivos		
<p>1. Prestar apoyo, acompañamiento y asesoría a la experiencias de creación de empresa existentes o que surjan dentro de la comunidad universitaria.</p> <p>2. Desarrollar capacidad institucional para ingresar al mercado de incubación de empresas y servicios empresariales en la región.</p>		
Proyectos o actividades		
Actividades o proyectos	Responsable	Indicador
Desarrollar y mantener un sistema de información que permita identificar y registrar y monitorear las iniciativas empresariales y las experiencias de creación de empresa existentes en la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, egresados)	Unidad de emprendimiento empresarial	Numero de empresas registradas
<p>Crear un consultorio empresarial que brinde apoyo y en las primeras etapas de desarrollo de iniciativas empresariales surgidas al interior la Universidad.</p> <p>En una etapa posterior, se orientara a empresas externas.</p> <p>Este consultorio puede vincular docentes y estudiantes de diversas profesiones, en prácticas empresariales.</p> <p>Inicialmente los servicios estarán dirigidos a asesoría en la formulación de planes de negocios, y gestión tecnológica, financiera, de mercadeo, administrativa y contable.</p>	Unidad de Emprendimiento Director Programa de Administración de Empresas	Numero de planes de negocio formulados Numero de iniciativas empresariales asesoradas

Establecer una línea de investigación en desarrollo de software de soluciones empresariales genéricas, adecuadas a las necesidades de la pequeña empresa.	Unidad de Emprendimiento Directores Programa Administración de Empresas Ingeniería de Sistemas	Numero de aplicaciones desarrolladas
Diseñar y mantener un banco de ideas de negocios y experiencias de creación de empresas validadas dentro de procesos académicos, que sirva de fuente de información a estudiantes y particulares	Unidad de Emprendimiento	Numero de ideas de negocios registradas
Diseñar y organizar un portafolio de servicios de preincubación que incluyan asesoría en la formulación de planes de negocios, contactos de mercadeo y comercialización, y uso de recursos logísticos como acceso a Internet, servicios de comunicaciones.	Unidad de Emprendimiento	Numero de servicios prestados
Ofrecer sistemas de información, acceso a redes y bases de datos que articulen información, recursos y servicios empresariales a nivel regional y nacional.	Unidad de Emprendimiento	Numero de servicios prestados
Prestar asesoría en la gestión de recursos de inversión para planes de negocio viables, y orientar hacia las fuentes de recursos de fomento existentes a nivel regional y nacional.	Unidad de Emprendimiento	
Organizar en forma periódica (semestral o anual) un concurso interno para seleccionar planes de negocio dirigidos a participar en las convocatorias del Fondo Emprender.	Unidad de Emprendimiento	

Para ayudar al cumplimiento de los objetivos de cada área, es necesario que la universidad disponga de los recursos requeridos y que ofrezcan las condiciones necesarias para llevar a cabo este proceso.

## 6.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

En su etapa inicial, la Unidad de Emprendimiento Empresarial será un órgano adscrito al Programa de Administración de Empresas y estará conformado por un Coordinador con una dedicación de medio tiempo y un equipo de tres (3) asesores de tiempo parcial.

El Coordinador de la Unidad de Emprendimiento tendrá a su cargo la coordinación, seguimiento y documentación de los programas, eventos y actividades académicas, de investigación y extensión que se proponen en el Plan de Acción.

Al equipo de asesores corresponde la ejecución de tareas y actividades referentes al portafolio de servicios de apoyo y asesoría ofrecidos a las

iniciativas empresariales que existan dentro de la comunidad universitaria y las que se deriven de los convenios y contratos suscritos con instituciones públicas y privadas que desarrollen programas de fomento empresarial.

Adicionalmente, este equipo de asesores podrá apoyarse eventualmente, para asesorías sobre temas específicos, en otros docentes de planta de la Universidad, de acuerdo a su profesión o acudir a especialistas particulares.

## **6.7 PLAN FINANCIERO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL EN UNISANGIL**

La realización del conjunto de propuestas específicas, comprendidas en el plan de acción esta determinada por la viabilidad técnica y la autosostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo, de cada una de las mismas actividades, sin embargo en la etapa inicial que corresponde al montaje de la Unidad y el desarrollo de la estrategia de promoción y sensibilización, así como el componente de formación de competencias empresariales, son actividades no generadoras directas de recursos que deben ser asumidas como parte de los costos académicos de la Universidad.

En este estudio se muestran las distintas políticas y programas a nivel regional y nacional, que constituyen herramientas para impulsar el desarrollo empresarial mediante mecanismos tanto financieros como no financieros<sup>74</sup>.

Dadas las características del presente proyecto, se pueden considerar dos tipos de fuentes de recursos para su financiación. En primer lugar, recursos externos de cofinanciación, provenientes de entidades gubernamentales a través de convenios de cooperación; y en segundo lugar la generación interna de recursos a partir de la retribución a los servicios ofrecidos por la unidad de emprendimiento empresarial de UNISANGIL.

Para contribuir con las acciones tendientes a la consecución de los recursos, a continuación se presente una propuesta de financiación con dos componentes; la identificación de la inversión inicial y segundo, un plan para la gestión de los recursos de operación.

**6.7.1 Presupuesto de inversión inicial.** Identificada la estructura de la unidad de emprendimiento y los posibles servicios que ofrecerá, es necesario realizar un presupuesto de la inversión inicial mínima que se debe contemplar como prerequisite para la puesta en marcha del plan de acción.

---

<sup>74</sup> DOCUMENTO COMPES No. 3280. Optimización de los instrumentos de desarrollo empresarial. Abril 2004. P.7.

**Tabla 25. Presupuesto de inversión inicial**

<b>Componente</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total*</b>
<b>1. Muebles y equipos de oficina</b>			<b>1.180.000</b>
Escritorios tipo secretaria	2	350.000	700.000
Sillas tipo secretaria	2	100.000	200.000
Sillas de espera	4	20.000	80.000
Archivadores	2	100.000	200.000
<b>2. Equipos de computo y comunicaciones</b>			<b>7.400.000</b>
Computador personal	1	1.500.000	1.500.000
Impresora	1	400.000	400.000
Video Bean	1	4.000.000	4.000.000
Tele-fax oficina	1	500.000	500.000
Material de audiovisual y conferencias	10	100.000	1.000.000
<b>3. Tecnología – Software</b>			<b>4.500.000</b>
Software de simulación empresarial	1	2.000.000	2.000.000
Software de plan de negocios	1	2.000.000	2.000.000
Licencias y patentes	1	500.000	500.000
<b>Total Inversión Inicial</b>			<b>13.080.000</b>

**6.7.2 Presupuesto de operación.** La ejecución de las distintas propuestas incluidas en el plan de acción requiere la existencia de un órgano o dependencia dotado de recursos físicos, humanos, financieros e institucionales que las coordine y lleve a cabo.

Este presupuesto de ingresos y gastos de funcionamiento incluye todos los costos directos asociados a la operación de la unidad de emprendimiento, sin embargo algunos conceptos de gasto no constituyen desembolsos efectivos por cuanto son recursos disponibles en la institución.

Este presupuesto corresponde a una etapa inicial de creación de la Unidad de emprendimiento. Asimismo algunos programas y eventos específicos tales como las muestras empresariales, ferias de la ciencia, y eventos de capacitación, tendrán su propio presupuesto de ingresos y gastos, bajo el criterio de autofinanciación.

**Tabla 26. Presupuesto de operación**

<b>Componente</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual*</b>
<b>1. Gastos de personal</b>			<b>42.912.000</b>
Coordinador (Medio tiempo)	1 (medio tiempo)	1.192.000	
Docentes - Equipo asesor	3 (tiempo parcial)	2.384.000	
<b>2. Gastos Generales</b>			<b>9.900.000</b>
Arrendamiento oficina	1	400.000	
Servicios públicos	1	200.000	
Servicios de comunicaciones	1	100.000	
Papelería y consumibles	1	100.000	
Suscripcion a publicaciones	2	25.000	
<b>3. Tecnologia - Software</b>			<b>400.000</b>
Suscripcion a publicaciones	2	400.000	
<b>Total Gastos Anuales</b>			<b>53.212.000</b>

**6.7.3 Plan para la gestión de recursos operacionales.** A continuación se presenta una propuesta tendiente a identificar y gestionar las fuentes de ingresos y recursos.

Esta propuesta corresponde a una primera de etapa de creación y puesta en marcha de la Unidad de Emprendimiento, cuya sostenibilidad económica supone el apoyo inicial de la Universidad durante el tiempo necesario para consolidar un portafolio de servicios que permita la generación interna de recursos. Este apoyo en gran parte está representado en la destinación de tiempo de trabajo de una parte del equipo de docentes, la asignación de un espacio físico y la dotación de los equipos y elementos de oficina básicos para realizar el plan propuesto.

Adicionalmente, es necesario conocer el marco institucional –normas, programas de fomento, recursos de financiación- y las condiciones y requisitos para acceder a fuentes de recursos externas dirigidos al fomento empresarial.

A continuación se presenta una relación de potenciales fuentes de recursos en dos niveles, generación interna y fuentes externas.

**Tabla 27. Recursos de fuentes Internas**

<b>FUENTES DE RECURSOS INTERNAS</b>
Objetivos
<p>1. Generar un flujo permanente de recursos a partir de la venta de servicios de fomento empresarial a unidades de negocios ya constituidas.</p> <p>2. Definir una política para la realización de eventos bajo el criterio de autofinanciación. Cada evento genera los recursos para cubrir sus propios costos.</p> <p>3. Aprovechamiento del capital humano y los recursos físicos, logísticos e institucionales disponibles en la Universidad.</p>
Fuente de generación interna de recursos
<p>Recursos de convenios de cooperación y contratos de asesoría y capacitación con entidades públicas y privadas que desarrollen programas de fomento empresarial</p>
<p>Venta de servicios de fomento empresarial tales como asesorías, consultorías y capacitación.</p>
<p>Venta de servicios de desarrollo tecnológico tales como software empresarial, acceso a redes de información.</p>
<p>Recursos por organización y mercadeo de eventos feriales y promocionales.</p>
<p>Participación a riesgo compartido en iniciativas empresariales</p>
<p>Recursos de apoyo académico:</p> <p>Designación por medio tiempo, de un docente de planta del área económica y/o administrativa para la coordinación de la unidad de emprendimiento.</p> <p>Designación de tiempo parcial de docentes de planta para conformar el equipo asesor en distintas áreas técnicas, de acuerdo a los servicios ofrecidos.</p> <p>Destinación de un porcentaje de ingresos a la constitución de un fondo de desarrollo empresarial destinado a las actividades de promoción de la empresarialidad.</p>

**Tabla 28. Recursos de fuentes externas**

<b>FUENTES DE RECURSOS EXTERNAS</b>	
Objetivos	
1. Consecución de recursos de cofinanciación de orden nacional, regional y local para la financiación de proyectos y eventos de la Unidad de emprendimiento.	
Fuente de generación externa de recursos	Líneas o proyectos elegibles
Ministerio de Desarrollo Industria y Turismo. Programa FOMIPYME.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico</li> <li>• Diseño de equipos de producción, de productos y de procesos</li> <li>• Diseño y desarrollo de software</li> <li>• Contratación de servicios tecnológicos</li> <li>• Contratación de consultoría especializada</li> <li>• Capacitación para la formulación e implementación de proyectos empresariales</li> <li>• Investigación de estudios de mercadeo, comercialización y marketing</li> <li>• Capacitación en programas de salud ocupacional y riesgos profesionales</li> <li>• Capacitación y actualización del talento humano</li> <li>• Registro de patentes</li> <li>• Participación en ferias y eventos nacionales e internacionales</li> <li>• Normalización, certificación y similares</li> <li>• Inteligencia de mercados</li> </ul>
PROEXPORT. Programa Nacional de Productividad y Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría para consolidar la actividad exportadora de la pequeña y mediana empresa.</li> <li>• Elaboración de estrategias de mercado y planes de negocio.</li> <li>• Preparación y participación en ferias y eventos sectoriales tanto nacionales como internacionales.</li> </ul>
COLCIENCIAS. Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico</li> <li>• Diseño y desarrollo de software</li> <li>• Contratación de servicios tecnológicos</li> <li>• Contratación de consultoría especializada</li> <li>• Capacitación en programas de salud ocupacional y riesgos profesionales</li> <li>• Capacitación y actualización del talento humano</li> <li>• Registro de patentes</li> <li>• Normalización, certificación y similares</li> <li>• Conexión a redes telemáticas</li> <li>• Documentación y bibliografía</li> <li>• Arrendamiento de equipo de investigación y</li> </ul>

	<p>de control de calidad no disponible en los Centros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de prototipos</li> <li>• Adecuación de infraestructura</li> <li>• Material de promoción y difusión</li> <li>• Mantenimiento de equipos</li> </ul>
<p>SENA. Recursos ley 344 de 1996. Fondo Emprender</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico</li> <li>• Contratación de servicios tecnológicos</li> <li>• Investigación de estudios de mercadeo, comercialización y marketing</li> <li>• Capacitación y actualización del talento humano</li> <li>• Registro de patentes</li> <li>• Normalización, certificación y similares</li> <li>• Documentación y bibliografía</li> <li>• Arrendamiento de equipo de investigación y de control de calidad no disponible en los Centros</li> <li>• Diseño de prototipos</li> <li>• Aprendices y estudiantes o tutores</li> </ul>

FUENTE: Documento Conpes 3280. 2004

## 7. CONCLUSIONES

En el estudio del contexto en relación con el tema del emprendimiento, se encontró que existen, además de las políticas nacionales, un interés creciente a nivel regional y local en relación con el fomento al desarrollo empresarial, que se expresa en los lineamientos de los planes de desarrollo del Departamento de Casanare y el Municipio de Yopal.

A pesar de concretarse en programas y actividades puntuales, el hecho de que estos componentes ocupen parte de la política pública territorial, es indicativo de la necesidad y las oportunidades que tiene la Universidad para aportar al desarrollo empresarial de la región Casanareña.

En la caracterización de los programas de fomento empresarial se encontraron las siguientes instituciones: Cámara de Comercio de Casanare, que orienta sus servicios a la formación empresarial y la conformación de un banco de proyectos de inversión productiva; el Instituto Financiero de Casanare a través de una línea de crédito empresarial dirigida a pequeños y medianos productores con empresas ya constituidas en todos los sectores económicos; la Fundación Amanecer a través del Programa de Desarrollo Empresarial que ofrece formación, capacitación, asesoría empresarial, seguimiento y financiación a unidades productivas ya constituidas, la Gerencia de Proyectos Productivos de la Alcaldía de Yopal orientada al apoyo de microempresas del sector agrícola, pecuario y agroindustrial, y el SENA, organismo de nivel nacional que desarrolla una política de emprendimiento y empresarismo, expresada en las estrategias de formación de una cultura emprendedora, impulso y fortalecimiento de iniciativas empresarial a través del Sistema Nacional de Incubación, y el acceso a financiación a través del Fondo Emprender.

En el análisis de los servicios ofrecidos por estas instituciones se encontró que ofrecen diversos servicios empresariales que van desde la capacitación asesoría, asistencia técnica, seguimiento y financiación de proyectos y unidades productivas, hasta el préstamo de maquinaria y equipos en algunos casos. El componente de financiación, ofrecido por tres de los cinco programas, corresponde al concepto de micro-crédito, y en su mayoría se orienta a pequeñas negocios ya constituidos, más que iniciativas de creación de nuevas empresas.

Solamente el SENA ofrece recursos para apoyar planes de negocio, sin embargo no se encontraron datos de beneficiarios de estos recursos en la región.

Los criterios escogidos para caracterizar y evaluar los programas de fomento empresarial, tomados del Documento de Trabajo del BID sobre promoción de la empresarialidad, fueron los siguientes: Existencia de lineamientos

estratégicos claros; grado de permanencia y continuidad de los programas; orientación de los programas a las necesidades y servicios de los emprendedores; integración y coordinación con otros programas e instituciones que atiendan objetivos similares; sistema de planificación, evaluación y seguimiento del logro de objetivos y resultados del programa en términos de alcance, impacto, efectividad. De acuerdo a estos criterios, se encontró que en general estos programas se caracterizan por ser de carácter permanente y tener definidos unos lineamientos estratégicos, aunque solo en el corto plazo; operan en forma individual; sin embargo existen algunos convenios de cooperación entre ellos, a nivel local, y trabajan con apoyo de la Gobernación de Casanare. En el caso específico de la Fundación Amanecer, ha realizado convenios o trabajado en asocio con la totalidad de instituciones objeto de estudio.

Se encontró también, que salvo un caso, estas instituciones no cuentan con un sistema de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados del programa de fomento, en términos de alcance, impacto y efectividad.

Dentro de los principales problemas identificados por las instituciones estudiadas, en relación con la población beneficiaria, sobresale la falta de visión empresarial, seguido por la falta de compromiso con la empresa, la desorientación, y la constitución de proyectos de corto plazo.

Las principales necesidades identificadas por las instituciones entrevistadas, entre los empresarios, son en su orden, la falta de capital de trabajo, debido al difícil acceso a los recursos bancarios por parte de los emprendedores por la falta de garantías exigidas por esas entidades. Otras necesidades se presentan en relación con el bajo nivel de desarrollo tecnológico en los procesos productivos y fuertes deficiencias en la gestión de mercadeo, financiero y de requisitos de formalización de las nuevas empresas.

En la caracterización de los programas de fomento empresarial se enfrentaron dificultades para obtener información sobre la percepción que tienen los beneficiarios. Sobre este aspecto, hubiera sido deseable obtener datos de una muestra representativa de beneficiarios por programa, de cuyos resultados se podría haber inferido una evaluación del impacto y la efectividad de los programas de fomento empresarial en el Departamento. Sin embargo no fue posible obtener listados confiables de beneficiarios y en otros casos, no resultó fácil localizarlos.

Por esta razón se optó por entrevistar solamente a un caso por cada programa, como una forma de complementar los resultados de las entrevistas que se aplicaron para conocer cada programa de fomento empresarial. En relación con la incipiente dinámica emprendedora existente entre los estudiantes de Unisangil, revelada en la cifra de un 4.6% de estudiantes que han creado empresas se encontró, que éstas experiencias tienen origen fundamentalmente en la iniciativa personal de los estudiantes y no son el resultado del trabajos académicos ni de los conocimientos adquiridos en la

Universidad. La mayoría de estas empresas corresponde al sector servicios (55%) y comercio (41%); no existen empresas de transformación con lo cual se puede deducir que el valor agregado que generan es muy reducido. El 64% de ellas está organizada como empresa unipersonal y la mayoría corresponde a pequeños negocios que generan entre 2 y 4 empleos, salvo un caso atípico que cuenta con 82 empleados, aunque de carácter temporal.

Un 52% de estas empresas tiene una antigüedad superior a 5 años, lo cual significa que estos estudiantes ya tenían su empresa creada cuando ingresaron a la Universidad. De los estudiantes encuestados, un 85% ha persistido en su iniciativa empresarial, y un 15% han liquidado sus empresas por razones básicamente de índole personal o familiar. Las fuentes de financiación de estas han sido principalmente recursos propios (43%) y en menor medida, una combinación de recursos de crédito bancario, créditos personales y familiares.

La calificación que dan los estudiantes a estas experiencias, en cada una de las áreas de gestión (tecnológica, de mercadeo, financiera y administrativa) está en su mayoría en un nivel aceptable, y en algunos casos exitosa. Por otra parte los estudiantes perciben que la formación universitaria ha contribuido en un alto grado a mejorar la administración de su empresa (53%), ser más competitivo en sus productos (44%), prestar un mejor servicio al cliente (41%) e introducir innovaciones y desarrollos tecnológicos (44%). De estos datos se puede deducir que si bien la universidad no es fuente de iniciativas empresariales, la formación ofrecida sí contribuye a mejorar la calidad de la gestión de los estudiantes emprendedores.

Para los estudiantes empresarios de Unisangil, el hecho de emprender requiere de otras habilidades no obtenidas en las aulas de clase, aunque reconocen que los conocimientos adquiridos en la universidad son importantes en el momento de crear empresa.

Entre los temas más importantes que según estos emprendedores se deben fortalecer están, habilidades gerenciales (82%); adaptación al cambio (53%), innovación y tecnología, 65%; trámites y procedimientos de formalización y legalización (53%); y conocimiento de experiencias de emprendimiento (59%).

## **8. RECOMENDACIONES**

8.1 El Centro de Extensión Regional de Unisangil en Yopal, se encuentra en un contexto económico regional caracterizado por una alta dependencia de la economía petrolera y en menor medida de sectores primarios de bajo desarrollo tecnológico. Esta realidad exige de la Universidad formar profesionales competentes no solo para el desempeño laboral idóneo desde cada disciplina, sino en las habilidades y conocimientos necesarios para identificar, formular y llevar a cabo iniciativas empresariales innovadoras y competitivas que fortalezcan el tejido productivo regional

Esto es especialmente importante teniendo en cuenta el cambio de grupos de edad de los estudiantes de Unisangil, Crex Yopal. A diferencia de las primeras cohortes de estudiantes cuyo promedio de edad era de 30 años y venían a la Universidad principalmente para profesionalizarse porque ya tenían una actividad laboral, las nuevas generaciones, en cambio, han reducido sustancialmente su promedio de edad lo cual significa que no tienen ninguna experiencia laboral ni de emprendimiento.

La creación de una Unidad de Emprendimiento es un primer paso hacia el propósito de generar impactos directos en el desarrollo local, a través de la creación de nuevas empresas, sin embargo debe tenerse en cuenta que este es un proceso de largo plazo que implica desarrollar estrategias en los tres niveles descritos en la propuesta.

8.2 A nivel general la primera estrategia a seguir consiste en la sensibilización y promoción del espíritu empresarial con el fin de instalar en el Crex el tema y la importancia de una cultura emprendedora e impulsar semilleros de empresas o de ideas de negocios que se constituyan en potenciales beneficiarios de los servicios a ofrecer por parte de la Unidad de Emprendimiento. En ese sentido, se recomienda dar prioridad a un conjunto de acciones permanentes relacionadas con eventos de promoción de ideas de negocios, ferias de la ciencia, muestras empresariales, y encuentros de empresarios, ente otros, que instalen el tema y la importancia el emprendimiento al interior de la Universidad. Asimismo se debe incentivar y gestionar la participación de los estudiantes en los eventos y programas de fomento al desarrollo empresarial existentes en la región, a través de convenios con las entidades públicas y privadas que los ofrecen.

8.3 A nivel pedagógico es importante en primer lugar, orientar el desempeño de un equipo de docentes, mediante programas de capacitación y entrenamiento, hacia procesos de enseñanza que tengan en cuenta la formación de competencias empresariales como un componente transversal de la formación disciplinar y por otra parte efectuar una revisión y adecuación de los planes de estudio de los programas académicos, para que incluyan

contenidos específicos relativos a los conocimientos y habilidades necesarias para la creación de empresas.

En este sentido dentro del programa de Administración de Empresas, la asignatura de Plan Estratégico de Negocios puede convertirse en una fuente de ideas de negocio o semilleros que se registren en la Unidad de Emprendimiento con el fin de hacer un seguimiento posterior en aquellos casos en que persista el interés por parte de los estudiantes, para orientarlas hacia la consecución de recursos financieros por parte de agentes externos (Fondo Emprender, instituciones de apoyo y fomento) y brindarles asesoría y acompañamiento en las áreas definidas para la etapa inicial de la Unidad de Emprendimiento.

Otro recurso que puede articularse a la Unidad de Emprendimiento es la modalidad de graduación por Trabajo de Autogestión, mediante la cual se les reconocen los conocimientos y habilidades como Administradores de Empresas, a aquellos estudiantes que formulen un plan de acción o mejoramiento para aquellas empresas de las cuales ellos mismos son sus propietarios o gestores. En este caso, los proyectos de autogestión podrían orientarse no solo al mejoramiento y consolidación de las empresas ya existentes, sino a la generación de nuevas iniciativas técnica y financieramente viables.

Por su parte, la dificultades que se han presentado para ubicar a los estudiantes en la Práctica Empresarial podrían resolverse a través de un consultorio empresarial dirigido hacia los mismos proyectos de emprendimiento existentes dentro de la Universidad y hacia empresas externas a través de un convenio con la Cámara de Comercio, similar al existente para el Consultorio Contable, que ha sido una experiencia exitosa.

Respecto a los demás programas académicos, se propone incluir entre las asignaturas electivas, un Seminario de Gestión Empresarial que incluya entre sus objetivos y contenido un análisis estratégico de las oportunidades de negocio desde cada disciplina y los conocimientos básicos para formular un plan de negocios y el estudio de los requisitos y etapas para el proceso de creación de empresas.

8.4 La tercera estrategia propuesta para la Unidad de Emprendimiento, se refiere de manera específica a identificar, vincular, hacer seguimiento y brindar apoyo a las iniciativas empresariales generadas por los estudiantes de la Universidad, ya sea como resultado de trabajos académicos, por ejemplo tesis de grado, o de iniciativas particulares.

Para llevar a cabo esta estrategia es necesario designar y capacitar un equipo de trabajo adscrito a la Unidad de Emprendimiento que asuma las tareas de recopilar información sobre las iniciativas empresariales, establecer necesidades y gestionar los apoyos que requieran y que puedan ser brindados

desde la misma Unidad de Emprendimiento con su propio personal disponible o a través de vínculos o contactos con instancias externas.

La obtención de información para identificar y hacer seguimiento a las iniciativas empresariales puede llevarse a cabo mediante la aplicación denominada BENSER (Bolsa de empleos, negocios y servicios), que es una base de datos desarrollada con ese propósito, entre otros, y se encuentra disponible en el Crex

En cuanto al seguimiento y los servicios de apoyo, teniendo en cuenta las restricciones presupuestales y el hecho de que en la etapa inicial, estas actividades no serán generadoras de recursos, se propone destinar de tiempo parcial a un grupo de tres docentes de planta, dentro de las horas designadas para Investigación y extensión. De esta manera se logrará poner en marcha algunos servicios de apoyo sin que ello represente una carga económica adicional a la institución.

Con base en lo observado en los estudiantes emprendedores, los servicios de emprendimiento que inicialmente deben ofrecerse por cuanto constituyen las principales debilidades en esas experiencias, son: asesoría y acompañamiento en la formulación de planes de negocios, asesoría para la gestión tecnológica, orientación para la gestión de recursos financieros, y asesoría en las áreas contable y de mercadeo.

Otra línea de servicios de apoyo, estratégica para el Crex porque permite aprovechar la infraestructura tecnológica disponible, es el acceso a redes de información y servicios relacionados con las TICS's, como soporte al desarrollo tecnológico de las iniciativas emprendedoras. En este sentido se proponen dos tipos de servicios: el desarrollo de aplicaciones de software y desarrollos tecnológicos orientados a soluciones empresariales, generados a partir de grupos interdisciplinarios; y la oferta de servicios de comunicaciones e información (Acceso a redes, bases de datos, bibliotecas, centros e investigación y desarrollo, centros de documentación) que sirvan de soporte al desarrollo de iniciativas emprendedoras.

En cuanto a los servicios de financiación, además de la orientación y asesoría que puede brindarse sobre las fuentes de recursos existentes, es necesario aprovechar el convenio existente con el Sena para presentar planes de negocio al Fondo Emprender, debidamente avalados por la Unidad de Emprendimiento. Para ello se propone organizar en forma periódica, un concurso interno para seleccionar los mejores planes de negocio dirigidos a participar en las convocatorias del Fondo. De igual forma, podrían gestionarse convenios con la Fundación Amanecer y el Instituto Financiero de Casanare, para que, bajo el cumplimiento de los demás requisitos y condiciones, sean elegibles en las líneas de financiación aquellas iniciativas emprendedoras que cumplan determinadas características, como innovación y desarrollo tecnológico o que estén orientadas a sectores estratégicos para el desarrollo del Departamento.

Los servicios de apoyo de la Unidad de Emprendimiento deben orientarse a dos perfiles de estudiantes emprendedores: en primer lugar a aquellos cuyas iniciativas empresariales ya existen pero requieren ser fortalecidas mediante el ofrecimiento de apoyos específicos en las áreas de gestión que presenten mayor debilidad, con el fin de hacer que sus empresas crezcan y sean más competitivas. En segundo lugar, hacia aquellos estudiantes que, como resultado de procesos académicos o de investigación, desarrollen propuestas de innovación científica o tecnológica susceptibles de ser convertidos en empresas y negocios exitosos.

Esto implica una labor permanente de seguimiento, por parte de la Unidad de Emprendimiento al perfil de los estudiantes que ingresan a los programas, así como a los resultados de procesos académicos y de investigación que se desarrollen en el Crex.

En una etapa posterior, dependiendo del impacto de los resultados y de la capacidad para generar recursos, la Unidad de Emprendimiento podría ampliar su radio de acción hacia iniciativas emprendedoras externas, mediante la suscripción de convenios con las entidades que comparten sus mismos fines. Así, podría ofrecer capacitación y asesoría, e incluso venta de servicios tecnológicos. Sin embargo para llegar a esta etapa es necesaria la creación de un mercado de servicios empresariales en el que exista un sector de empresas que demanden y estén dispuestos a pagar el costo de tales servicios. Este mercado, tal como lo reflejan algunos resultados del estudio, aún no existe o es muy débil por la incipiente dinámica empresarial de la región y porque los servicios ofrecidos por las instituciones que desarrollan programas de fomento empresarial, en general, no tienen un ningún costo. Por esta razón, el esfuerzo inicial debe orientarse hacia el interior de la Universidad y hacia aquellas estrategias de mediano y largo plazo orientadas a la promoción del espíritu emprendedor y a la generación de una dinámica económica regional basada en el desarrollo de pequeñas empresas.

8.5 Dado que los objetivos de la Unidad de Emprendimiento no están orientados solo al programa de Administración de Empresas, es necesario hacer un estudio o evaluación desde cada uno de los programas académicos, sobre las áreas o sectores que pueden ser fuente de oportunidades para la generación de iniciativas empresariales. En este sentido, las líneas de investigación que se han definido en algunos programas pueden dar luces al respecto. En el caso del Programa de Ingeniería Ambiental, es claro que si las líneas de investigación están orientadas al recurso agua y al manejo de residuos sólidos, serán estos sectores los que obtengan mayor atención y recursos, y por tanto donde exista un mayor potencial de iniciativas para la creación de empresas.

8.6 Otro frente de acción que corresponde desarrollar a la Unidad de Emprendimiento es el de liderar un proceso de articulación de los recursos y esfuerzos que vienen desarrollando la Gobernación de Casanare, el Municipio

de Yopal, fundaciones privadas, la Cámara de Comercio y el Sena dirigidos al fomento empresarial en la región casanareña. Esta tarea puede llevarse a cabo mediante la conformación de una red de emprendimiento que coordine convenios de cooperación interinstitucional y que vincule el potencial académico e investigativo de la Universidad con las necesidades del sector productivo y las estrategias de desarrollo regional.

8.7 Teniendo en cuenta la estructura orgánica del Crex Yopal, la instancia mas adecuada a la que debe adscribirse la Unidad de Emprendimiento es el Departamento de Extensión. En una etapa inicial esta Unidad estará conformada por Coordinador con dedicación de medio tiempo, y tres docentes de planta con dedicación de tiempo parcial. Al Coordinador le corresponde impulsar y dirigir los planes, programas y actividades planteadas en esta propuesta, que se desarrollarán con el apoyo del equipo de docentes. Se requiere que quien dirija la Unidad, así como el equipo docente dispongan de un espacio específico, debidamente dotado con los elementos de oficina básicos que permitan desarrollar las labores de asesoría y apoyo, y coordinar las actividades de promoción y fomento. El perfil del personal vinculado a la Unidad de Emprendimiento, requiere las siguientes condiciones básicas: estar capacitado o tener alguna experiencia en procesos de creación de empresas; tener aptitudes y competencias para la organización de eventos y actividades promocionales; tener una visión amplia del desarrollo regional y sus sectores estratégicos, así como un conocimiento general del desarrollo de los procesos académicos y de investigación que se llevan a cabo en el Crex y poseer conocimientos específicos en las áreas de gestión empresarial sobre las que se ofrecerán los servicios de asesoría y apoyo.

De acuerdo al éxito que se logre en estos propósitos, la Unidad de Emprendimiento puede ganar experiencias y aprendizajes que le permitan encaminarse en el mediano y largo plazo, hacia el sector de incubación de empresas, que constituye actualmente constituye una de las áreas estratégicas más importantes en las políticas de Extensión de muchas universidades.

8.8 En cuanto a la generación de recursos necesarios para desarrollar los objetivos de la Unidad de Emprendimiento, en el capítulo seis se definieron una serie instituciones y programas a los cuales se puede recurrir mediante la presentación de proyectos para obtener financiación. Sin embargo se recomienda tener en cuenta que una de las fuentes de recursos con mayor potencial, se encuentra en los presupuestos asignados al sector productivo en los planes de desarrollo de las entidades territoriales. Tanto a nivel del departamental como municipal, existe una política de fomento empresarial enfocada hacia algunos sectores productivos, que cuentan con recursos importantes, los cuales algunas veces no se utilizan por falta de gestión. Una de las funciones de la Unidad de Emprendimiento, es la de formular y presentar proyectos dirigidos a gestionar tales recursos.

## BIBLIOGRAFIA

ALCARAZ RODRIGUEZ, Rafael. El emprendedor de éxito, McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. (2000)

ANGELELLI, Pablo Javier y LLISTERRI, Juan José. Documento El BID y la promoción de la empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas. Washington, D.C. Marzo 2003. p. (1 -21).

CORPORACIÓN BUCARAMANGA EMPRENDEDORA, INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA. Establecimiento de sistemas incubadores en la región centro oriente comisión regional de ciencia y tecnología. P. (73-88).

CORPORACIÓN DE INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA DE CHILE. Documento Lineamientos para la creación y gestión de incubadoras de negocios. Noviembre 2000. p. (41-45). Documento Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico – CEDE, Facultad de Economía, Universidad de los Andes. SÁNCHEZ Fabio, MARTINEZ, Mariana y MEJÍA Carolina. La estructura económica actual del Casanare y posibilidades futuras de crecimiento y competitividad. Tomo I-II. ISSN 1657-7191 (Edición Electrónica). Abril de 2005. Documento (3280) Consejo Nacional de Política Económica y Social,

GALLARDO DE PARADA, Yolanda y MORENO GARZON, Adonai. Análisis de a información. Serie aprender a investigar Módulos 4. 3era ed. Santafé de Bogotá D.C. ICFES, 1999. GALLARDO DE PARADA, Yolanda y MORENO GARZON, Adonai. Recolección de la información. Serie aprender a investigar Módulos 3. 3era ed. Santafé de Bogotá D.C. ICFES, 1999. 152p.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos, PILAR BAPTISTA, Lucio. Metodología de la investigación. McGraw-Hill, México 3era ed. 2003. p.437

MINISTERIO DE TRABAJO, SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. Manual del asesor FACE, Santa fe de Bogotá D.C; Publicaciones SENA. P. (61-307)

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos. Santa fe de Bogotá, D.C: Editora Guadalupe Ltda., Tercera edición 1998 366p. República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Optimización de los instrumentos de desarrollo Empresarial. Bogotá, D. C., 19 de Abril de 2004. P.(1-38).

TAMAYO, Mario. El proyecto de investigación. Serie aprender a investigar módulo 5. 3era ed. Santafé de Bogotá D.C. ICFES 1999.

TAMAYO, Mario. La investigación. Serie aprender a investigar módulo 2. 3era ed. Santafé de Bogotá D.C. ICFES 1999. 139p.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Pearson. Educación de Colombia LTDA, 1991 382p.

### **BIBLIOGRAFÍA DISPONIBLE EN INTERNET**

BANCO DE LA REPUBLICA, COINVERTIR. Colombia un vistazo a la Economía: Segundo trimestre de 2004. Disponible en: [www.banrep.gov.co/docum/pdf-vistazo/2004/TP-espanol-2Q.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/pdf-vistazo/2004/TP-espanol-2Q.pdf)

BOLIVAR, Freddy A. Incubadoras de empresas y desarrollo empresarial: Una propuesta para el estado Barinas. Universidad Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora Barinas. Febrero de 2002. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/incu.htm>

GUERRERO, Manuel Andrés. Las instituciones y el emprendedor: Los programas de fomento empresarial. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no11/institucionesparaemprender.htm>

JAUREGUI, Alejandro. Características Anti-empendedoras. Disponible en: [www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/30/antiemprendedor.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/30/antiemprendedor.htm)

------. La creatividad como característica de los emprendedores. Disponible en: [www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/30/antiemprendedor.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/30/antiemprendedor.htm)

LOPEZ, Carlos. Cosechando Ideas: Las incubadoras de empresas. Disponible en: [www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no%201/cultivodeideas.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no%201/cultivodeideas.htm)

PEREZ CERVERA, Lucia Trinidad; ARANDA CORREA, Antonio. Razones que citan los egresados en Administración para no emprender. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos13/pubempr/pubempr.shtml#intro](http://www.monografias.com/trabajos13/pubempr/pubempr.shtml#intro)

### **OTRAS PÁGINAS CONSULTADAS**

[www.fundacioncorona.org.co/desarrollo\\_empresarial/](http://www.fundacioncorona.org.co/desarrollo_empresarial/)

[www.cbevirtual.20m.com](http://www.cbevirtual.20m.com)

[www.incubadora.org.co](http://www.incubadora.org.co)

## **ANEXOS**

## ANEXO A

Guía entrevista a instituciones de fomento empresarial

### FUNDACION UNIVERSITARIA COOPERATIVA DE SAN GIL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO DE UAN LÍNEA DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL EN UNISANGIL - CREX YOPAL

Guía de entrevista semiestructurada para instituciones que ofrecen programas de fomento empresarial, con el fin de identificar las características y funcionamiento de los mismos.

1. Nombre de la institución
2. Nombre del programa
3. Que tipo de programa de fomento empresarial desarrolla.
4. A que segmento de población están dirigidos esos programas de fomento.
5. Como operan los programas.
  - 5.1 Forma en que convocan, seleccionan y vinculan a los beneficiarios.
  - 5.2 Que grado de permanencia o continuidad tiene los programas o servicios.
  - 5.3 Cuanto tiempo llevan funcionando.
6. Existe documentación escrita sobre objetivos, estrategias, eventos y actividades del programa.
7. Que servicios de fomento al desarrollo empresarial presta a través de esos programas:
  - a. Capacitación en gestión administrativa
  - b. Capacitación en proyectos productivos
  - c. Asistencia técnica
  - d. Monitoreo y seguimiento
  - e. Préstamo de equipos y maquinaria
  - f. Financiamiento (crédito)
  - g. Otros (Cuáles)
8. Cuanto tiempo llevan funcionando estos programas
9. En que caso se trata de programas permanentes o temporales
10. Cuantos beneficiarios ha tenido y/o tienen actualmente. Existe un listado de beneficiarios.
11. Existe algún seguimiento o estudios que indiquen que resultados ha tenido cada uno de esos programas?
12. Con base en la información disponible sobre el funcionamiento del programa cuantas empresas o proyectos se han creado:
  - a. Cuantas siguen funcionando
  - b. Que tipo de problemas se presentan con mayor frecuencia
  - c. Cuales son las necesidades principales de estas experiencias de los emprendedores.
13. Estos programas se han desarrollado en asocio o convenio con otras instituciones. Cuáles?

## ANEXO B

Guía entrevista beneficiarios programas de fomento empresarial

### FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COOPERATIVA DE SAN GIL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO DE LA LÍNEA DE EMPRENDIMIENTO EN UNISANGIL- CREX YOPAL

Guía de entrevista a profundidad para beneficiarios de programas de fomento empresarial, con el fin de identificar sus experiencias y percepciones sobre los programas.

1. Nombre beneficiario
2. Nombre empresa
3. Antigüedad del proyecto
4. Actividad empresarial
5. De que programas de fomento empresarial ha sido beneficiario:
  - a. SENA
  - b. FUND. AMANECER
  - c. CAMARA C/CIO
  - d. INSTITUTO FINANCIERO DE CASANARE
  - e. OFICINA DE PROYECTOS PRODUCTIVOS
6. Desde hace cuanto tiempo ha sido beneficiario de programas de fomento empresarial
  - Menos de 1 año
  - Entre 1 y 2 años
  - Entre 2 y 3 años
  - Mas de 3 años
7. Que opina usted de la calidad o efectividad de los programas de fomento empresarial de los cuales se ha beneficiado.
8. Como accedió al programa de fomento empresarial:
  - a. Iniciativa propia
  - b. Invitación
  - c. Otro
9. El programa del que es o fue beneficiario ha tenido continuidad.
10. Que tipo de servicio de fomento empresarial recibió
  - a. Capacitación
  - b. Asesoría y acompañamiento
  - c. Asistencia técnica
  - d. Crédito / financiamiento
  - e. Arrendamiento de equipos
  - f. Desarrollo tecnológico
11. Le han hecho algún seguimiento, control sobre su proceso- experiencias.
12. De acuerdo con su experiencia que considera mas importante para el éxito de una empresa.
  - a. Idea de negocio innovadora

- b. Espíritu empresarial
- c. Conocimiento del negocio
- d. Fortaleza financiera
- e. Adecuada gestión de mercadeo
- f. Desarrollo tecnológico
- g. Otro

## ANEXO C

Formato de encuesta a estudiantes empresarios de Unisangil Yopal

### PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO DE LA LINEA DE EMPRENDIMIENTO EN UNISANGIL – CREX YOPAL ENCUESTA A ESTUDIANTES EMPRENDEDORES

*Este instrumento tiene como objetivo conocer el perfil empresarial de los estudiantes emprendedores de Unisangil; con el fin de: según sus percepciones identifiquen las áreas en las que la universidad debe enfatizar más para fortalecer el proceso de creación de empresa. La información suministrada es exclusivamente para el buen desarrollo de la investigación, se agradece el buen desarrollo de la encuesta.*

#### I. Información personal

1. Nombre del estudiante emprendedor \_\_\_\_\_

2. Edad \_\_\_\_\_ 3. Programa Académico \_\_\_\_\_ Semestre \_\_\_\_\_

4. La idea de crear su propia empresa se originó en:

	Si	No
a. Su iniciativa personal	_____	_____
b. Como resultado de un trabajo académico	_____	_____
c. Los conocimientos y la formación recibida en la universidad	_____	_____

5. Califique colocando una X, en que grado influyeron las siguientes razones para crear su propia empresa

	Fuerte	Moderado	Bajo	Nulo
a. Proporcionarse su propio empleo	_____	_____	_____	_____
b. Mejorar su nivel de ingresos	_____	_____	_____	_____
c. Aprovechar una oportunidad de negocio	_____	_____	_____	_____
d. Obtener reconocimiento social	_____	_____	_____	_____
e. Otra	_____	_____	_____	_____

6. Cual de las siguientes frases describe mejor su motivación para crear empresas

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Totalmente en desacuerdo
Disfruto competir y ganar				
Disfruto estar a cargo y dirigir				
Disfruto un reto difícil				
Quiero agradar a los demás				

Gozo al influenciar a otras personas				
Me gusta pertenecer a grupos u organizaciones				
Me gusta lograr metas				

## II. Información empresarial

7. Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

8. Actividad empresarial \_\_\_\_\_

9. Tipo de empresa

- a. Unipersonal
- b. Ltda.
- c. Otra

10. Número de empleos generados \_\_\_\_\_

11. Hace cuanto tiempo creo su empresa

- a. Más de 5 años \_\_\_\_\_
- b. Entre 3 y 5 años \_\_\_\_\_
- c. Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_
- d. Menos de un año \_\_\_\_\_

12. Actualmente continúa con la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

*Si contestó no, responda la pregunta siguiente, de lo contrario continúe con la pregunta No. 15*

13. Cuales fueron los motivos del cierre

- a. Bajas ventas \_\_\_\_\_
- b. Problemas administración \_\_\_\_\_
- c. Problemas financieros \_\_\_\_\_
- d. Problemas familiares \_\_\_\_\_
- e. Otros, cuál \_\_\_\_\_

14. A que fuentes de financiación ha recurrido para crear su empresa

- a. Recursos propios \_\_\_\_\_
  - b. Crédito de fomento \_\_\_\_\_
  - c. Crédito comercial (Bancos) \_\_\_\_\_
  - d. Socio capitalista \_\_\_\_\_
  - e. Préstamos de familiares \_\_\_\_\_
  - f. Otros \_\_\_\_\_
- 209

### III. Percepciones y Experiencias

15. Como califica su experiencia empresarial en las siguientes áreas de gestión:

	Muy exitosa	Aceptable	Deficiente	Muy mala
a. Gestión técnica y tecnológica				
b. Gestión de mercadeo y ventas				
c. Gestión de recursos humanos				
d. Gestión administrativa				

16. Manifieste su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Para emprender se requieren todas la habilidades y conocimientos adquiridos durante la carrera					
b. Para emprender con éxito se requiere de habilidades que no se aprenden en la formación universitaria					
c. Los conocimientos adquiridos en la carrera son suficientes para emprender					

17. En que grado considera Usted que la formación recibida en la Universidad ha contribuido a:

	Alto	Medio	Bajo	Ninguno
a. Administrar su propia empresa				
b. Ser mas competitivo				
c. Prestar un mejor servicio al cliente				
d. Introducir innovaciones y desarrollos tecnológicos				

18. Considera que hace falta reforzar algún área, conocimiento o habilidad que facilite el emprendimiento empresarial ?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

19. Señale de acuerdo a su importancia, cuáles de las siguientes áreas, conocimientos o habilidades considera que deben reforzarse en su formación universitaria para mejorar el perfil emprendedor

	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
a. Habilidades gerenciales					
b. Adaptación al cambio					
c. Innovación y tecnología					
d. Trámites y procedimientos de creación de empresas					
e. Conocimiento de experiencias de emprendimiento					

20. En su opinión que incidencia tienen los siguientes eventos para apoyar el desarrollo de iniciativas emprendedoras

	Alta	Moderada	Baja	Ninguna
a. Ferias empresariales				
b. Cursos de capacitación				
c. Asesoría técnica				
d. Asesoría en gestión administrativa				
e. Asesoría en gestión financiera y contable				
f. Asesoría en desarrollo tecnológico				
g. Otros				

21. Cuales han sido los principales problemas que ha afrontado en su experiencia de creación de empresa:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_