

Manizales Más: modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

**Gregorio Calderón Hernández
Julia Clemencia Naranjo Valencia
Claudia Milena Álvarez Giraldo
Luis Felipe Trujillo Henao**



**UNIVERSIDAD DE
MANIZALES®**

Manizales

Más:

**modelo de
emprendimiento para
el desarrollo de ciudad**

Manizales Más: modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

Sistematización de la experiencia

Investigadores*

Gregorio Calderón Hernández
Julia Clemencia Naranjo Valencia
Claudia Milena Álvarez Giraldo
Luis Felipe Trujillo Henao

Manizales, noviembre de 2018

* El equipo de investigación agradece de manera especial a las más de cincuenta personas que participaron del proceso de sistematización, en representación del equipo técnico y directivo del Programa, de las instituciones locales aliadas y de entidades públicas de carácter nacional, como Innpulsa y el Departamento Nacional de Planeación. Todas ellas prestaron una colaboración absoluta al desarrollo del proceso y suministraron valiosa información, sin las cuales el presente estudio no hubiera podido llevarse a cabo.



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Guillermo Orlando Sierra Sierra
Rector

Jorge Iván Jurado Salgado
Vicerrector

Denis Rincón Grajales
Secretaria General

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

Sistematización de la experiencia

© Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Contables,
Económicas y Administrativas
ISBN: 978-958-5468-06-1
Fondo Editorial, Universidad de Manizales
Manizales, noviembre de 2018

Diseño, diagramación y fotografías
Gonzalo Gallego González

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma por medios electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros, sin la previa autorización por escrito de Centro Editorial Universidad de Manizales y de los autores. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente comprometen a la Universidad de Manizales.

Tabla de Contenido

Introducción	7
1. Contexto de la investigación	13
2. El ecosistema como referente conceptual del modelo	19
3. Surgimiento y evolución del programa.	27
a. Surgimiento	27
b. Evolución del programa: surgimiento de los proyectos.	28
c. Orientación general del programa	30
d. Estructura y funcionamiento	31
e. Proyecciones	32
4. Estructura del programa.	37
a. Ecosistema inductor del emprendimiento	37
b. Descripción y documentación de los proyectos y estrategias del programa.	40
i. Descripción general de los proyectos propios del programa.	43
ii. Descripción general de los proyectos en alianza	46
iii. Descripción general de las estrategias en ejecución	48
c. Evolución, desarrollo y análisis crítico de los proyectos	50
i. Empresas de alto potencial	50
ii. Mentoría empresarial – PME.	57
iii. Afiliates y profesores de alto potencial (PAP)	61
iv. AddVenture Más.	65
v. Start-Up Más	70
5. Análisis crítico del programa <i>Manizales Más</i>	77
a. Sentido y significado del programa <i>Manizales Más</i>	77
b. Resultados e impactos del programa <i>Manizales Más</i>	85
c. Dificultades y limitaciones del programa	92
d. Nivel de apropiación y grado de desarrollo de capacidades	98
e. Proyección y sostenibilidad	102
6. Fundamentación teórica del programa.	113
Modelo de ecosistema en el programa <i>Manizales Más</i>	114

Manizales Más:

modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

Perspectivas teóricas en la gestión y fomento del emprendimiento	116
Fundamento teórico del programa Manizales Más	118
Fundamentos pedagógicos para el desarrollo del emprendimiento	127
7. Modelo comprensivo del programa	139
a. Macro – contexto	140
b. Estructuración del proceso	146
c. Sistema de gestión	154
8. Lecciones aprendidas	163
Referentes bibliográficos.	181
Anexos.	187

Manizales Más: modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad. Sistematización de la experiencia / Gregorio Calderón Hernández... et al. – Manizales: Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, 2018.

226 páginas.

ISBN: 978-958-5468-06-1

1. Emprendimiento - Manizales. 2. Transformación social. 3. Desarrollo de la comunidad – investigaciones. 4. Sistematización de experiencia. I. Título. II. Calderón Hernández, Gregorio, inv. III. Naranjo Valencia, Julia Clemencia, inv. IV. Álvarez Giraldo, Claudia Milena. V. Trujillo Henao, Luis Felipe.

Dewey 658.11 cdd 21
Norma de descripción bibliográfica, RDA
Descriptor recuperados de Tesouro LEMB
Universidad de Manizales. Biblioteca

Introducción

El emprendimiento es un fenómeno complejo que asocia múltiples conceptos, teorías y prácticas y que tiene impactos y efectos sobre la sociedad, la economía y las personas. Entre los diversos conceptos con que se asocia se encuentran la oportunidad de negocio, el espíritu empresarial, el comportamiento emprendedor, el empresarismo, por mencionar algunos, todos ellos ligados a la actividad empresarial. En cuanto a las teorías, diversas disciplinas se han ocupado de este campo de conocimiento: la economía, la psicología, la sociología, la administración (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2016).

Sus efectos han sido reconocidos en generación de empleo y de ingresos, valor agregado para la economía, desarrollo regional y desarrollo social, lo cual lo coloca en el foco de gobiernos, entidades internacionales de fomento y desarrollo, organizaciones no gubernamentales y entes privados, constituyéndose prioridad en política pública de muchos países en vías de desarrollo (Lederman, et.al., 2014; CAF, 2013; Kantis, Angelelli y Moorri, 2004).

Manizales, una ciudad intermedia colombiana, reconocida inicialmente por el impulso a la economía cafetera y por su industrialización temprana, se ha caracterizado además por ser una ciudad con énfasis en lo educativo, especialmente en el nivel superior de carácter universitario y también por su interés en el emprendimiento que diversas instituciones académicas, gubernamentales y de apoyo sin ánimo de lucro, fomentaron desde tiempo atrás.

En el año 2012 la Fundación Luker, el Sistema Universitario de Manizales –SUMA–, la Alcaldía de Manizales y otras instituciones de la ciudad con el apoyo de Babson College iniciaron el Programa denominado Manizales Más, cuya finalidad era fortalecer el desarrollo social y económico de la región a partir de fomentar el emprendimiento.

Tres años después la dirección y el comité ejecutivo del Programa identifican la necesidad de hacer una sistematización de la experiencia para fortalecerle y aprovechar los aprendizajes alcanzados hasta la fecha. Para realizar la sistematización el equipo investigador realizó en primer lugar una revisión documental de la experiencia para lo cual se examinaron los documentos suministrados por la dirección, entre otros, informes, contra-

tos, presentaciones y avances. En segundo lugar se recuperaron, de fuentes primarias, las experiencias significativas buscando el sentido y el significado del proceso y de los resultados para lo cual se hicieron 14 entrevistas a profundidad a directivos del Programa y a 3 actores externos nacionales, encuestas a 10 coordinadores de los diferentes proyectos, entrevistas a estos mismos coordinadores y 5 grupos focales con beneficiarios del Programa. Las fuentes utilizadas y una nota metodológica se incluyen en los anexos del presente informe. Un tercer momento, que además se inicia de manera paralela con la recopilación de información, es el análisis e interpretación de la experiencia en la que se combina la experticia de los investigadores, la búsqueda de bibliografía especializada y la interacción con miembros del equipo directivo del Programa para contrastar criterios de interpretación y avances logrados.

Este informe resultado de la sistematización se estructura en ocho capítulos, además de la presente introducción y los anexos mencionados. En el primero se presenta el contexto de la investigación precisando antecedentes, problema, objetivos y metodología. El segundo se constituye en el marco teórico y en él se hace énfasis en el ecosistema de emprendimiento. En el tercero se hace un recuento del surgimiento y la evolución del Programa; en el cuarto se presenta la estructura del Programa dividido en tres partes, la ubicación del ecosistema como eje inductor en el Programa, una descripción general de los proyectos que lo integran y que se acompaña de un anexo al final del documento con información más detallada sobre cada iniciativa –origen y contexto, objetivos, grupo meta, componentes, actores e indicadores-; esto es complementado con un análisis crítico de dichos proyectos -resultados e impacto, limitaciones y retos, apropiación y desarrollo, proyección y sostenibilidad-.

El capítulo quinto aborda un análisis holista del Programa a partir de la interpretación de lo expresado por los miembros del Comité Ejecutivo en las entrevistas a profundidad realizadas. Incluye aspectos como: Sentido y significado del Programa para la ciudad, la academia y los empresarios, Resultados e impacto, Dificultades y limitaciones, Nivel de apropiación y grado de desarrollo de capacidades y Proyección y sostenibilidad.

En el capítulo sexto, con un enfoque mucho más académico que los anteriores, los autores tratamos de reconstruir los referentes teóricos subyacentes en el Programa, los cuales se obtienen a partir de las entrevistas, el análisis de los proyectos del Programa y la lectura de diversos documentos académicos del Babson y otras fuentes internacionales, así como de las uni-

versidades locales, fundamentados siempre en autores de amplio reconocimiento sobre emprendimiento. Se estructuró en cuatro partes: Ecosistema como marco general, Fundamentos teóricos en la gestión y el fomento del emprendimiento, Fundamento teórico del Programa y Fundamentos pedagógicos para el desarrollo del emprendimiento.

En el séptimo se propone un Modelo Comprensivo del Programa cuya finalidad es facilitar la apropiación y replicabilidad y se estructura en tres dimensiones: el Macrocontexto que da cuenta de la fundamentación teórica que sustenta el modelo, la visión de región como elemento fundamental para poder impulsar ecosistemas de emprendimiento, la perspectiva estratégica que exige el modelo y su organización administrativa; la Estructuración del Proceso que se plantea por etapas: negociación, diagnóstico, sensibilización y acciones de fomento de emprendimiento. La tercera y última dimensión es el Sistema de Gestión que comprende el suprasistema, un modelo gerencial y un modelo operativo.

Por último, el capítulo ocho presenta a modo de conclusión las lecciones aprendidas del Programa, organizados en 10 aprendizajes relacionados con: transferencia de tecnología blanda, emprendimiento social, construcción de capital social, visión del emprendimiento, maneras novedosas de enseñar y desarrollar el emprendimiento, trabajo interinstitucional, posicionamiento de región, planeación estratégica y pensamiento acción, investigación y algunos aprendizajes específicos de cada uno de los proyectos.

Síntesis biográfica de los autores

Gregorio Calderón Hernández

Director General de Investigaciones y Posgrados de la Universidad de Manizales. Profesor emérito de la Universidad Nacional de Colombia. Miembro del Grupo Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia y del Grupo de Administración y Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales. Doctor en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pablo de Olavide (España). Investigador Emérito de Colciencias.

gcalderonh@umanizales.edu.co

Julia Clemencia Naranjo Valencia

Profesora asociada de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura y coordinadora del Grupo Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia. Doctora en Ciencias de la Empresa de la Universidad de Murcia (España).

jcnaranjov@unal.edu.co

Claudia Milena Álvarez Giraldo

Profesora asociada de la Facultad de Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de Manizales. Profesora catedrática asociada de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional. Coordinadora del Grupo de Administración y Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales. Candidata a doctora en Psicología de la Universidad San Buenaventura (Colombia).

calvarez@umanizales.edu.co

Luis Felipe Trujillo Henao

Profesor de la Universidad de Manizales. Miembro del Grupo Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia. Ingeniero Industrial.

ftrujo@gmail.com



1. Contexto de la investigación

Introducción

La sistematización de experiencias es un tipo de investigación participativa, que trasciende la recopilación de vivencias o memoria institucional. La FAO (2004, 15) considera que las experiencias deben ser vistas como procesos que se desarrollan en un período determinado, en las que intervienen diferentes actores, en un contexto económico y social, y en el marco de una institución determinada; y asume la definición de Jara (1998, p. 4) como la “Interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso, los factores que han intervenido en él, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo”.

La sistematización de experiencias es un proceso participativo, de manera que aunque el proceso sea liderado por consultores externos al proyecto, se requiere una intensa vinculación de diversos actores que hayan intervenido en el proceso, tales como gestores, financiadores, ejecutores, asesores, beneficiarios y directivos.

Una sistematización se justifica por cuanto con frecuencia se hacen importantes esfuerzos en proyectos de desarrollo y proyectos de intervención social, que a pesar de su relevancia, pertinencia e impacto, en muchos casos se desaprovecha la oportunidad de convertirse en modelos o en puntos de referencia para quienes tienen que tomar decisiones, para otras entidades que deben realizar procesos similares e incluso para la misma institución ejecutora, pues las experiencias deben convertirse en procesos de aprendizaje siempre y cuando estas sean sistematizadas superando el conocimiento empírico que puede quedar en unas pocas personas y que rara vez se convierten en capital estructural de las organizaciones.

Los beneficios de una buena sistematización de experiencias van más allá de la información documentada de manera integral, también permite mejora en los procesos, incrementa el conocimiento sobre la temática, re-actualiza los equipos de trabajo y facilita su desarrollo, aumenta el impacto de la inversión y facilita las alianzas y el trabajo colaborativo (FAO, 2004).

Antecedentes y problema de investigación

En el año 2009, la Fundación Luker contacta el Babson College como entidad ampliamente reconocida para que contribuyera al emprendimiento en la ciudad, para lo cual invita a las universidades integradas en la Alianza SUMA (Sistema Universitario de Manizales), la Alcaldía Municipal y a otras instituciones para construir un Programa Multisectorial, que efectivamente inicia operaciones en junio de 2012.

Este programa se inicia con la intención de apoyar el desarrollo social y económico de Manizales como ciudad de conocimiento y se focaliza alrededor de la construcción de un ecosistema de emprendimiento, lo cual constituye una ruptura de los procesos tradicionales del fomento individual de empresas. A la vez con el programa también se buscaba desarrollar una metodología unificada para el fomento del espíritu empresarial en la ciudad.

La importante acogida del programa, la integración de múltiples actores de ciudad a su alrededor, los logros tempranos y las expectativas a futuro, contrastaban con una baja teorización sobre el tema pues el programa de había centrado en la acción y poco en la investigación. De otra parte, se consideraba fundamental recuperar la apreciable cantidad de aprendizajes, no solo sobre emprendimiento sino también sobre el trabajo en equipo, los avances pedagógicos y en especial la apuesta de ciudad en que se constituyó.

En consecuencia, en el año 2015 la dirección y el comité ejecutivo del Programa *Manizales Más* deciden llevar a cabo un proceso de sistematización de la experiencia vivida durante estos tres años, con el objetivo de “realizar una recuperación e interpretación crítica de la experiencia de *Manizales Más* en el proceso de formación, acompañamiento y aceleración empresarial en la ciudad de Manizales”.

Específicamente se pretendía, además de la recopilación de las vivencias del programa, realizar una reconstrucción del sentido, significado, impactos y dificultades del programa y de manera muy especial se plantearon otros dos objetivos específicos: realizar una fundamentación teórica y estructurar un modelo comprensivo del programa.

Tres resultados justifican el esfuerzo de sistematización de la experiencia a) la recopilación organizada y estructurada de la vivencia, incluidos el análisis crítico de los procesos y los resultados que se constituyen en fuente de aprendizaje organizacional para la institución b) la reelaboración teó-

rica de la experiencia que le da sustento al ejercicio empírico vivido y c) la elaboración de un modelo que por su nivel de generalización pueda ser transferido o comunicado a otras realidades.

Metodología

Se hace una breve descripción del proceso seguido para llevar a cabo la investigación: en primer lugar se presenta el diseño general, posteriormente se explican las técnicas y procedimientos utilizados y por último se describen los procesos de recolección y tratamiento de la información.

Diseño General del Proceso

El proceso de sistematización del Programa *Manizales Más*, se estructuró en seis fases; la fase 1 o de planificación se inició una vez firmado el contrato, con la participación de un equipo de *Manizales Más* (directora, representante de la Fundación Luker y asistente de la dirección) y el equipo investigador. Con una duración de dos semanas, en esta etapa se acordaron los objetivos, las estrategias y en especial el eje sistematizador, que en este caso fueron los proyectos que integran el Programa.

En la fase 2 de recuperación crítica, se hizo la recopilación de toda la información del Programa, cruzando información de coordinadores, miembros del Comité Ejecutivo y beneficiarios del programa, mediante técnicas como la entrevista, el cuestionario y grupos focales. La fase 3 de Análisis e interpretación, comprende el procesamiento de la información y su organización, el análisis de lo encontrado y la interpretación de la experiencia.

La fase 4 o de aprendizaje, es un ejercicio de abstracción de los investigadores a partir de los hechos, datos y percepciones identificadas en las fases anteriores; esto dio como resultado tres aspectos fundamentales: reconstrucción teórica subyacente al Programa, modelo propuesto de *Manizales Más* para facilitar procesos de replicabilidad y lecciones aprendidas. La fase 5 devolución sistemática es la presentación de resultados al Comité Ejecutivo y Comité Académico del Programa, mientras que la fase 6 comprende la comunicación de aprendizajes, que incluye la versión definitiva del informe y la socialización de resultados.

Técnicas e instrumentos utilizados

Se emplearon cuatro técnicas de investigación: análisis documental, entrevistas a profundidad, cuestionarios y grupos focales.

Manizales Más:

modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

En lo documental se analizaron archivos digitales suministrados por la dirección que incluían cartas, informes, reportes, contratos, presentaciones, correos electrónicos, de los cuales 40 resultaron determinantes para la construcción de las Hojas de Vida de cada uno de los proyectos. Para aprovechar lo mejor posible la información y a la vez facilitar esta actividad, se elaboró una guía que comprendió 12 categorías de búsqueda para cada proyecto: origen y contexto, objetivos, grupo meta, actores, componentes o actividades, indicadores, impactos, aprendizajes, dificultades, articulación, apropiación y replicabilidad.

Se realizaron entrevistas a tres grupos diferentes, a miembros del Comité Ejecutivo (14 en total), a actores externos (tres) y a coordinadores de los proyectos (12 personas). Como los objetivos eran distintos aunque complementarios, se utilizaron guías diferentes. A los coordinadores se les indagó sobre aspectos propios de su respectivo proyecto que permitieran una triangulación en relación con lo encontrado en la documentación: origen y contexto del proyecto, objetivos, grupo meta, actores involucrados, indicadores verificables y principales componentes de la estrategia.

En la entrevista a los miembros del Comité Ejecutivo se les indagó sobre sus percepciones frente al Programa en general: el sentido y el significado de *Manizales Más* para la ciudad, los empresarios y la academia; principales resultados e impactos del Programa, dificultades y limitaciones percibidas, nivel de apropiación del modelo Babson y grado de desarrollo de capacidades que se está logrando, proyección que le ve al programa a corto, mediano y largo plazo y fundamentos teóricos o conceptuales del Programa, que haya logrado identificar.

El cuestionario fue utilizado solamente con el fin de complementar información de los coordinadores (10 personas) con siete preguntas: resultados e impactos identificables, aprendizajes, dificultades, articulación del proyecto con los demás componentes de *Manizales Más*, réplicas realizadas y potencial del proyecto de ser replicado.

En cuanto a los grupos focales se realizaron cinco, con las siguientes guías:

Comité Académico (participaron 6 representantes)

- a. De los proyectos y acciones actualmente en curso, ¿Cuáles son diseñadas por el Babson College y cuáles han sido diseñadas por el Programa *Manizales Más*?

- b. ¿Qué teorías sirven de fundamento conceptual del Programa *Manizales Más*?
- c. ¿Cuáles son los aprendizajes más significativos que han resultado de la implementación de *Manizales Más*?
- d. ¿Cuál sería el modelo para replicar la experiencia de *Manizales Más* a otros contextos?
- e. ¿Qué opinan sobre la sostenibilidad del Programa *Manizales Más*?

Mentores (participaron 5 mentores)

- a. ¿Qué teorías sirven de fundamento conceptual del Programa *Manizales Más*?
- b. ¿Cuál es el papel y el impacto de los mentores dentro del Programa *Manizales Más*?
- c. ¿Qué piensan de la sostenibilidad del proyecto Empresas de Alto Potencial y su relación con la mentoría?
- d. ¿Cuáles limitaciones y retos identifican en el desarrollo del Proyecto de Mentoría Empresarial?
- e. ¿Qué componentes complementarios debería ofrecer el Proyecto de Mentoría Empresarial?

Emprendedores universitarios (participaron 7 emprendedores)

- a. ¿Cuáles han sido los principales aportes que le ha traído su participación en el Programa *Manizales Más*?
- b. ¿Qué resultados e impactos perciben que se han generado con la implementación de los proyectos *Start-Up Más* y *AddVenture Más*?
- c. ¿Qué limitaciones y retos identifican en el desarrollo de los proyectos *Start-Up Más* y *AddVenture Más*?
- d. ¿Qué tan accesibles son los proyectos *Start-Up Más* y *AddVenture Más* a la comunidad de emprendedores universitaria?
- e. De acuerdo a la etapa de desarrollo de su emprendimiento, ¿Cree usted que su emprendimiento está en condiciones de avanzar a otra etapa dentro del Programa *Manizales Más*? Sí o No, ¿Por qué?

Docentes (participaron 6 docentes)

Manizales Más:

modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

- a. ¿Qué teorías sirven de fundamento conceptual del Programa?
- b. ¿Qué impacto se ha generado en las universidades como consecuencia del Programa *Manizales Más*?
- c. ¿A qué proyectos se está haciendo transferencia del modelo Babson y cómo se hace este proceso de transferencia?
- d. ¿Qué opinan sobre la sostenibilidad del Programa *Manizales Más*?
- e. ¿Cuáles limitaciones y retos identifican en el desarrollo del Programa *Manizales Más*?

Empresas de alto potencial (participaron 5 empresas)

- a. ¿Qué tan accesible es el Proyecto de Empresas de Alto Potencial para los empresarios de la ciudad?
- b. ¿Cuáles han sido los principales aportes que le ha traído su participación en el Programa *Manizales Más*?
- c. ¿Qué resultados e impactos atribuibles al Programa *Manizales Más* identifican en el desarrollo de sus empresas?
- d. ¿Cuáles limitaciones y retos identifican en el desarrollo del Programa *Manizales Más*?
- e. ¿Qué recomendaría para mejorar la implementación del proyecto de Empresas de Alto Potencial?

Proceso de recolección y procesamiento de información

La recolección de la información se llevó a cabo aplicando las técnicas mencionadas, cada entrevista y grupo foco fueron grabados, previo consentimiento de los participantes; siempre participaron por lo menos dos miembros del equipo investigador (Calderón, 2005).

Posteriormente se hizo transcripción textual de cada grabación, procediéndose al análisis aplicando la denominada construcción categórica, propia de la investigación cualitativa. La interpretación y abstracción fue un debate académico permanente de los investigadores que se llevó a cabo durante todo el proceso, en sesiones semanales de discusión y construcción.

2. El ecosistema como referente conceptual del modelo

Una de las primeras aproximaciones al concepto de ecosistema en el mundo empresarial proviene de Moore (1993), quien a partir de la comprensión de los ecosistemas naturales propuso la metáfora en el ambiente de los negocios. De la mano de biólogos y antropólogos el autor comprendió que las “especies evolucionan interdependientes en una interminable ciclo de reciprocidad” (p. 75), que algunos ecosistemas desaparecen o son reemplazados por otros debido a cambios radicales en las condiciones ambientales.

Moore concluye que las empresas, al igual que las especies vivas, no evolucionan en el vacío, requieren de múltiples recursos, redes de apoyo y soporte, diversos tipos de relaciones que pueden ser construidas intencionalmente. Estos ecosistemas evolucionan de un conjunto aleatorio de elementos a una comunidad estructurada, a través de cuatro fases: nacimiento, expansión, liderazgo y auto-renovación.

El autor afirma que este nuevo concepto trasciende las ideas ya conocidas de alianzas estratégicas, trabajo en red y organizaciones virtuales y que se demanda una forma diferente de comprender y actuar en un contexto empresarial de interdependencia y complementariedad, para una co-evolución de sus capacidades organizacionales. Esto, que es válido para las empresas existentes, se anticipa como algo fundamental para nuevas empresas, es decir, para el desarrollo del emprendimiento.

En términos de Greene et al. (2010), la discusión entre emprendimiento y desarrollo económico regional es reciente, pues hasta 1965 la investigación sobre las relaciones entre las organizaciones se limitaba a la creación de mercados y gobierno; con la visión de la teoría del emprendimiento étnico emergió “una forma temprana de mirar cómo los individuos, las empresas y otras organizaciones comunitarias y religiosas trabajaron juntos para crear negocios y en última instancia comunidades” (p. 3), esto incluyó la formación de soportes y recursos que posteriormente fueron conformando el denominado ecosistema.

Mason y Brown (2014) señalan que los ecosistemas emprendedores tienen sus antecedentes en el trabajo de distritos industriales de Marshall en los años 20, el cual se enfocó en las economías de aglomeración, y en la

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

perspectiva de los sistemas regionales e innovación (RIS) de los 90, que enfatizan el rol de los factores sistémicos localizados en facilitar el desarrollo de conocimiento en firmas locales y que el enfoque de los ecosistemas de emprendimiento ofrece una nueva y distintiva perspectiva que incorpora muchos de los elementos de la literatura previa.

Una buena aproximación al concepto de ecosistema emprendedor lo suministra el Fomin (2008, p. 8) que lo define “como una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas de negocios, y formada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros”

Aunque en emprendimiento inicialmente no se habló de ecosistema, al estudiar los factores generadores de la actividad empresarial aparecen, además de las características socio-psicológicas del emprendedor, dos fundamentos determinantes: el entorno socio-económico y los elementos socio-culturales. Entre los primeros se encuentra todo lo relacionado con la dinámica industrial, las condiciones de los mercados, las características del cambio tecnológico y el comportamiento demográfico, entre otros; entre los segundos están el funcionamiento institucional, los valores y la cultura de la sociedad (Cuervo y otros, 2006)

Una revisión cuidadosa realizada por Veciana (2006) y sintetizadas por Calderón, et.al. (2016) permite comprender desde lo teórico, el papel de estos factores externos en la decisión de emprender y en el desarrollo empresarial de una región; estas teorías explican cómo ciertos factores pueden ser inhibidores o facilitadores del emprendimiento e incluso cómo la presencia simultánea de varios de ellos puede generar diversos efectos en la dinámica empresarial. Esto resulta fundamental pues permite definir qué se tiene que impulsar en el entorno para obtener un determinado tipo de nuevo empresario y qué sucede sino se interviene dicho contexto.

De esta manera, la *teoría de la marginación* explica el surgimiento de nuevas empresas por la existencia de condiciones adversas del entorno, como el desempleo o el subempleo o la discriminación a grupos minoritarios. Es de anotar que estas circunstancias fomentan más el autoempleo o la economía informal. La *teoría del rol* ha comprobado que en regiones con tejido empresarial importante o en entornos familiares de empresarios se tiende a fomentar más el emprendimiento, por cuanto existe una cultura empresarial. Esta se complementa con la denominada *teoría de redes* que

explica el empresarismo por la existencia de una compleja construcción de relaciones que conjugan recursos, tecnología, entidades de soporte, oportunidades.

La *teoría de la incubación* permite comprender el desarrollo de spin-offs mientras que una complementaria, la *teoría evolucionista*, da razones para entender el proceso dinámico de corte económico para que las empresas se mantengan en el tiempo a través de las denominadas rutinas organizativas. En estos dos casos, una tarea para impulsar el emprendimiento sería identificar las condiciones organizacionales que han sido exitosas en el entorno para reproducirlas en las nuevas empresas, con un reto significativo como es la innovación, pues las rutinas organizativas hacen que las empresas se vuelvan renuentes al cambio.

Por su parte, la *teoría del cambio social* asume que las características sociales son determinantes para el emprendimiento, siendo el factor más importante la movilidad social y geográfica, esto es, que el bloqueo para ascender socialmente se convierte en un acicate para emprender, pero también en sentido contrario un alto grado de movilidad puede estimar el espíritu empresarial. Complementaria y mucho más amplia es la *teoría institucional* según la cual la interacción humana está mediada por fuerzas restrictivas impuestas por el ser humano a través de las instituciones. Estas pueden ser formales de tipo político, legal, económico y contractual o, más frecuente aún, por normas de conducta, códigos y valores no formales.

La última perspectiva teórica que trata el autor es el denominado *enfoque gerencial*, según el cual la creación de empresas tiene un requisito básico y son los conocimientos y las técnicas económicas y de dirección de empresas para el proceso decisional en el montaje y gestión de las nuevas organizaciones; de esta forma la existencia de escuelas de formación gerencial haría un contexto más proclive al emprendimiento (Veciana, 2006).

Un ecosistema sano favorece la planeación de mediano y largo plazo, aumenta la confianza en los mecanismos formales de solución de conflictos, suministra un sistema de información que reduce el riesgo de hacer negocios y promueve el descubrimiento de oportunidades de negocio en sectores específicos (CAF; 2013, p. 220). En términos de Ojeda y Rodríguez (2011, fundados en Isenberg, 2010), promueve una cultura empresarial, impulsa políticas para la promoción empresarial, provee financiamiento,

contribuye con infraestructura y servicios profesionales, promueve el capital humano y favorece mercados para los emprendedores.

Para una mejor comprensión de los ecosistemas diversos autores los organizan en dimensiones que, en términos generales, coinciden entre sí. Kantis, Federico y Menéndez (2012) consideran diez componentes: fuerza laboral y recursos humanos, universidades e instituciones de CT&I, gobierno y sus políticas, ángeles inversores, empresas, fondos de inversión, entidades empresariales, bancos, proveedores de servicios y asesoramiento, medios de comunicación. El GEM (Gómez y otros, 2011) considera financiamiento, políticas y programas gubernamentales, educación y formación, transferencia de I+D, infraestructura comercial y profesional, apertura del mercado interior, infraestructura física y normas sociales y culturales. El Modelo de Vogel (2013) utiliza una variedad de fuentes secundarias para crear un índice de ecosistema emprendedor basado en dimensiones integradas en tres niveles, así: nivel individual (índice de cultura, índice de riqueza personal, índice de satisfacción de laboral y de vida), nivel organizacional (desempeño organizacional) y nivel comunitario (índice de política, índice de mercado, índice de ubicación, índice de creación de empleo, índice de infraestructura, índice de visibilidad, índice de soporte, índice de red, índice de talento, índice de financiación, índice de educación, índice de innovación, índice de riesgo). El Programa Acelerador de Emprendimiento Regional (REAP), desarrollado por el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), utiliza una combinación de datos objetivos y de medidas percepción alrededor de seis temas: personas, financiación, infraestructura, políticas, recompensas y normas, y la demanda (Mason y Brown, 2014).

En términos de la CAF (2013) existen cuatro dominios del ecosistema de emprendimiento. El talento empresarial, que comprende entre otras cosas, la capacitación para preparar planes de negocios y la organización de concursos para motivar su formulación, las redes de emprendedores, los intercambios universitarios y empresariales, la inclusión en la educación formal de fundamentos para aprender a preparar planes de negocios. La innovación, que debe fomentarse por política pública que reduzca sus costos mediante “programas de transferencia de tecnología, desarrollo de laboratorios, apoyo a facultades de ingeniería en pregrado y posgrado, además de incubadoras y aceleradoras, provisión de fondos concursables, alianzas entre empresas y universidades, redes de diáspora (expertos del país que trabajan en universidades e institutos del exterior), y promoción

de sistemas regionales de innovación como parte del desarrollo local” (p. 214).

Otro dominio lo conforman las capacidades laborales y empleabilidad, pues se considera que cuando no existen empleos en el sector formal, trabajadores muy competentes se tienen que desplazar al sector informal generándose un notable deterioro del capital humano. En este caso el ecosistema debe apuntar a incentivar la preparación permanente de sus jóvenes, mejorar la salud y las redes de apoyo social a jóvenes y niños y a mejorar la formación para el trabajo. Por último, el financiamiento, que debe ser acorde con el nivel de madurez del emprendimiento pues en su fase inicial se requiere capital semilla, en su segunda etapa requiere inversionistas ángeles o capital de riesgo y ya en la etapa de expansión se necesita el acceso a los mecanismos de financiamiento regulares.

El modelo del Babson Collage (Isenberg, 2011) considera seis dominios del ecosistema de emprendimiento: política pública, cultura de emprendimiento, sector financiero, capital humano, mercado y entidades de soporte. Un análisis más detallado de este modelo se presenta en el siguiente apartado. .

Los Ecosistemas de emprendimiento en América Latina han venido fortaleciéndose en los últimos años, no obstante de acuerdo con PRODEM (2012), cuando se compara con experiencias internacionales, en América Latina (con la posible excepción de Brasil) el emprendimiento está en una etapa naciente.

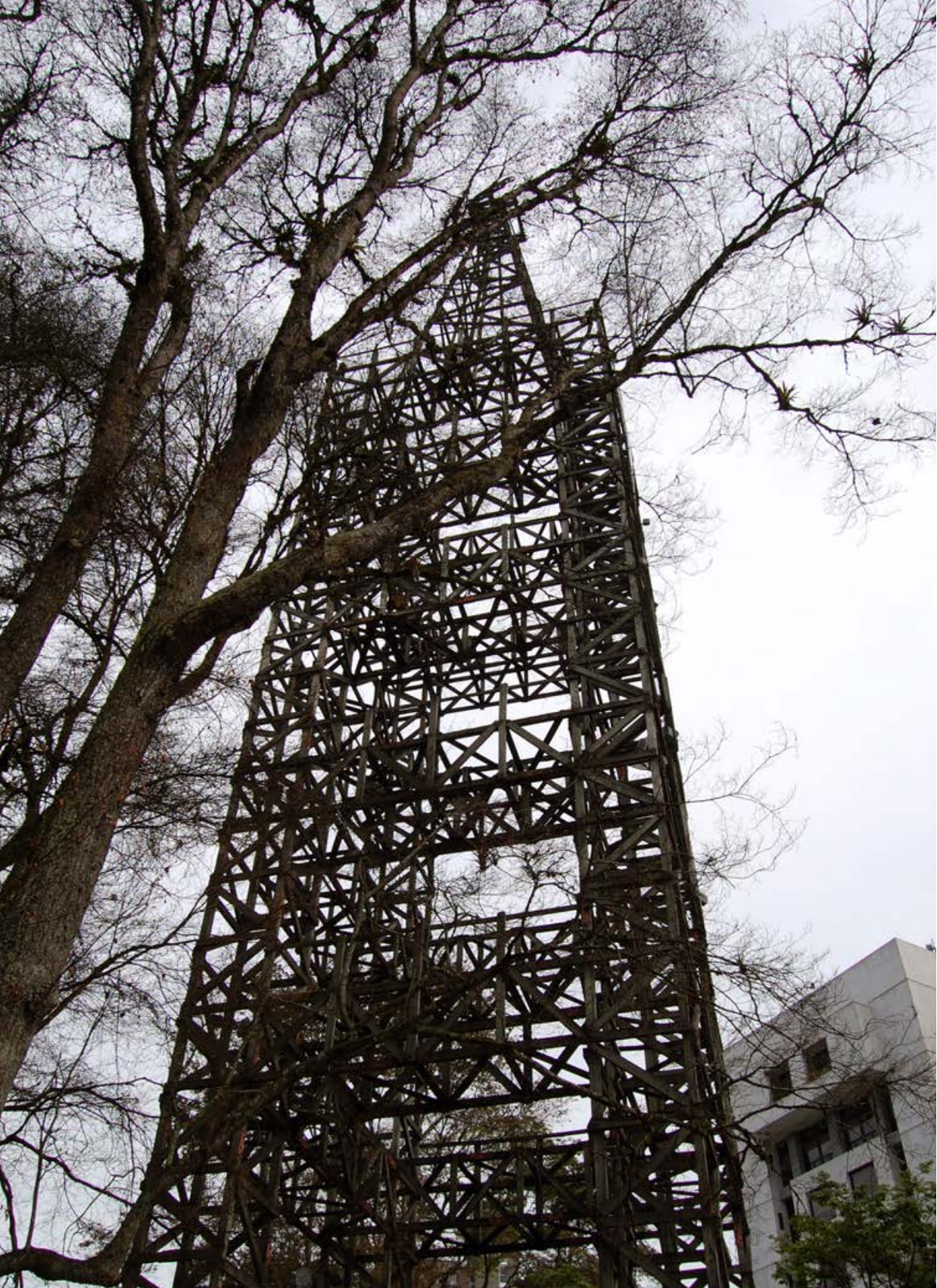
El trabajo de Kantis y Federico (2012) ofrece una síntesis sobre las principales tendencias en la política de emprendimiento innovador en América Latina a partir de la revisión de los casos de cinco países (Brasil, México, Argentina, Chile y Uruguay). El estudio concluye entre otros aspectos lo siguiente: No se identifican una intencionalidad de estimular sectores o industrias específicas, no se abordan políticas que apuntan a promover una cultura empresarial o ampliar la plataforma para los empresarios potenciales. En relación con los instrumentos de política identifica el estudio como los más típicos capital inicial combinado con algún tipo de asistencia técnica. El desarrollo de redes empresariales para empresarios no se encuentra como un área de política explícita, sino que depende de los tipos de soporte y capacidades disponibles en las instituciones que brindan asistencia técnica. No se encontraron programas explícitos que vinculen a estas nuevas firmas con proveedores potenciales y clientes clave. Se reconoce el

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

gran esfuerzo de algunos países por crear y fortalecer la oferta de capital de riesgo gracias a la conciencia que se ha adquirido de que la ausencia de este es una de las principales deficiencias para la aparición de empresas innovadoras. Para la ejecución de la política, en casi todos los países estudiados, utilizan incubadoras de empresas y otras instituciones especializadas como su plataforma operativa principal.

El trabajo concluye que a pesar de los grandes avances que se han logrado en los últimos años, estos sistemas aún están subdesarrollados. Señala como crítico el débil vínculo entre las nuevas empresas dinámicas y los inversores. Refiere que los gobiernos desempeñan un papel de liderazgo en la creación y el fortalecimiento de la infraestructura institucional para apoyar a los empresarios, y resalta su participación, cada vez mayor, en la creación de suministros de capital de riesgo. Identifica también aspectos fundamentales que deben resolverse: la promoción de la cultura empresarial en un sentido profundo (es decir, el cambio de comportamientos) y hacer que el entorno regulatorio y el sistema tributario sean más amigables para los empresarios. Finalmente el estudio reconoce que la perspectiva del ecosistema emprendedor capta cada vez más la atención de la mayoría de los responsables políticos de la región, que se han enfocado en ayudar a crear y desarrollar instituciones y actores clave y que a futuro deberían enfocarse en actualizar y consolidar la infraestructura institucional de apoyo para los empresarios, estimular el lado de la oferta de financiación empresarial (es decir, inversores privados en etapas iniciales), fortalecer los vínculos entre los diferentes actores, alentar a más personas capacitadas para que inicien nuevas empresas ambiciosas; elevar el número de firmas potencialmente dinámicas e innovadoras e introducir los cambios requeridos en el sistema normativo.

Por su parte Cruz y Arrieta (2015) reconoce la importancia del componente de financiación y la integración de las universidades en los ecosistemas de emprendimiento de los países latinoamericanos. Ellos concluyen con respecto a financiación, que el ecosistema de inversión se está fortaleciendo en América latina, los gobiernos han llegado a la conclusión de que la única forma de generar innovación es con fondos y políticas que faciliten la creación y la buena administración comercial de este tipo de empresas; y con respecto a las universidades, que estas se están integrando más activamente a los ecosistemas, existen algunas universidades en ALC creando Centros de Emprendimiento, el IAE en Argentina es uno de los más antiguos del país, UDESA (Argentina), Prodem en UNSAM (Argentina), el Tecnológico de Monterrey (México).



3. Surgimiento y evolución del programa

Este primer capítulo pretende mostrar los antecedentes que ha tenido el Programa y la manera como viene evolucionando hasta el momento de hacer la sistematización e incluye cinco acápitos: surgimiento, evolución, orientación general, estructura y funcionamiento, y proyección.

a. Surgimiento

El Programa surge de la combinación de dos circunstancias que se dan en la ciudad. De una parte, la Fundación Luker en el año 2009 decide hacer una revisión de su estrategia para el cumplimiento de su función misional “pasando de contribuir a mejorar la calidad de vida de la población menos favorecida, a una estrategia centrada en contribuir al desarrollo social y económico de Manizales como ciudad del conocimiento, desde proyectos en las áreas de educación y emprendimiento, en alianza con líderes mundiales y locales” (González, 2014, p. 17).

De otra parte, en la ciudad se genera la Alianza SUMA en el año 2009 integrada por las Universidades de Caldas, Nacional de Colombia Sede Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Autónoma de Manizales y Universidad Católica. Esta Alianza con la participación de la Red de Emprendimiento de Caldas y la Fundación Universidad – Empresa – Estado, en el año 2009 coinciden también en la construcción de una propuesta para la generación y el desarrollo de empresas en la ciudad. La idea de la Fundación y esta iniciativa se funden en una sola y se da inicio a la búsqueda de asesoría internacional.

La Fundación invita al Babson College, institución que es considerada líder mundial en emprendimiento, a realizar un acompañamiento a la entidad y la ciudad en un proyecto para el desarrollo de este campo del conocimiento. En la primera visita a Babson en septiembre de 2009 se hicieron los contactos iniciales, pero es en la segunda visita en febrero de 2010 en la que se realiza reunión con el Presidente de Babson quien se compromete a elaborar un memorando de entendimiento que la Fundación compartió con la Cámara de Comercio, la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica y Parquesoft, quienes complementan la propuesta formulando así un proyecto multisectorial, con el apoyo de la Alcaldía de Manizales (González, 2014).

Simultáneamente el Presidente de Babson es invitado a Manizales en mayo de 2010 para dictar una conferencia de sensibilización al proyecto, a la cual asisten más de 200 personas de la ciudad; también se realizan reuniones con los rectores de las universidades locales y con las autoridades locales y nacionales teniendo como invitado al Embajador de los Estados Unidos en Colombia.

En septiembre de 2010 la propuesta local ajustada es presentada al Babson y se firma la primera carta de intención. En abril de 2011 miembros del equipo del Babson realizan un diagnóstico sobre el estado del emprendimiento en la ciudad; en 2012 el nuevo Alcalde refrenda el compromiso del ente municipal y en marzo del mismo año se firma el acuerdo definitivo de servicios técnicos que da inicio al proyecto de fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento en la ciudad, el cual inicia operaciones en junio de 2012 (González, 2014).

b. Evolución del programa: surgimiento de los proyectos

Como se dijo, el Programa inicia con la firma de un acuerdo de servicios técnicos cuyo eje central es asesorar a las partes en un proyecto de ecosistema de emprendimiento en Manizales, cuyo objetivo central fue “Fortalecer, mejorar y fomentar el ecosistema de emprendimiento en Manizales para apoyar el surgimiento de nuevas —o mejorar existentes— iniciativas empresariales de alto potencial¹ en Manizales”. Complementariamente se trabajaría en la búsqueda de una metodología unificada para el desarrollo del espíritu empresarial, consolidar un proceso de aceleración de nuevos negocios o de empresas recientemente creadas en su camino para convertirse en empresas de alto impacto, diseñar e implementar estrategias de financiamiento en etapas iniciales, y fijar algunas metas concretas en número de empresas impulsadas.

1 El acuerdo de servicios en uno de sus anexos define “Iniciativa empresarial de alto potencial” (IAP) como un negocio con ánimo de lucro que reúne las siguientes condiciones: Tiene uno o más fundadores o individuos identificables con una participación en el capital, autoridad operativa y responsabilidad personal en los resultados; Los fundadores tienen aspiraciones y metas altas de crecimiento y expansión que les ofrecen motivación continua para procurar el crecimiento de la Iniciativa; Uno o más de los fundadores ha evidenciado capacidad de liderazgo, en parte demostrada por la existencia de un equipo de gestión completo o casi completo, y su probada capacidad de ejecución; La iniciativa tiene al menos algunos clientes (uno o más clientes importantes) pagando a precios de mercado que demuestran inequívocamente que el producto o servicio ofrecido se evalúa en términos económicos; Hay razón para creer que hay un mercado más amplio al cual dirigirse más allá el mercado local.

En consecuencia, el primer proyecto de *Manizales Más* es el de Empresas de Alto Potencial (EAP)², que inicia su proceso de convocatoria y selección en 2012 y la primera cohorte se realiza durante 2013 en la cual se formaron 12 empresarios de la ciudad; en los siguientes dos años se han efectuado sendas cohortes para un total de 40 empresarios hasta 2015.

Simultáneamente en ese primer año se realizan Talleres para Formación de Docentes en estudios de caso y el Modules For Entrepreneurship Education (MEE) orientado a la formación de actores que intervienen en el proceso: gestores de la iniciativa y docentes de cada una de las universidades de la ciudad. Este aspecto se hizo explícito en el segundo acuerdo de servicios para el período 2013-2014, bajo el objetivo “Fortalecimiento del componente de formación como soporte permanente a los actores del ecosistema”. Estas estrategias no alcanzaron las expectativas de muchos de los participantes, entre otras razones porque la intensidad fue menor a la acordada, su naturaleza era más de sensibilización que de formación, el nivel de exigencia para certificar el entrenamiento estuvo por debajo de lo esperado. Los participantes sentían que “no estaban aprendiendo nada nuevo” y que la metodología del Babson era muy práctica orientada más a empresarios que a docentes, quienes tenían expectativas en lo pedagógico y a su vez criticaban la falta de fundamentación teórica, lo que llevó a que se suspendiera esta iniciativa.

En el año 2013 como actividad complementaria al proyecto de EAP se inicia uno nuevo denominado Mentoría Empresarial con la asesoría del Massachusetts Institute of Technology (MIT) y financiado por el convenio entre el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y Parquesoft Manizales, como piloto sobre emprendimientos relacionados con Tecnologías de la Información (TI). Actualmente cuenta con 30 mentores activos.

En 2014 surgen dos nuevos proyectos orientados al fortalecimiento de las capacidades de las universidades locales y el componente académico del Programa, son los proyectos Affiliates y Profesores de Alto Potencial (PAP). Con ello se busca además lograr una mayor apropiación por talentos locales de los conocimientos que se están recibiendo y facilitar posteriores procesos de transferencia del modelo. Se cuenta con cinco docentes afiliados y once profesores de alto potencial formados.

2 En el anexo 3 se presenta una caracterización detallada de cada uno de los proyectos que hacen parte del Programa.

En este mismo año, se da inicio a dos iniciativas para apoyar nuevos negocios de la comunidad universitaria y fortalecer las unidades de emprendimiento de las universidades, son los proyectos AddVenture Más y Start-Up Más. Como resultado se tienen 31 empresas en proceso de acompañamiento del primer proyecto y 325 estudiantes de pregrado y posgrado con ideas de negocio, en el segundo.

Adicionalmente se han realizado tres proyectos en alianza: Red Diáspora, Innovación Abierta y Acompañamiento de aceleración a empresas dinámicas innovadoras del sector TI, de los cuales se ha ejecutado una cohorte en cada caso, pues su continuidad depende de financiación externa.

c. Orientación general del programa

El Programa tiene una característica estructural que ha tenido impactos sobre su funcionamiento y orientación general, no es persona jurídica sino una alianza público – privada, cuya esencia ha sido la integración de múltiples esfuerzos institucionales lo cual ha fomentado entre sus actores el trabajo en equipo, la construcción de relaciones de confianza que se ha constituido en un gran capital social, el fortalecimiento de interrelaciones tanto desde lo institucional como desde lo personal y ha favorecido el trascender intereses individuales y por ende necesidades de figuración y egoísmos propios de nuestras ciudades.

Algunos de los principios que se perciben en los discursos de los actores y en la documentación analizada son: *co-construcción*, implica ello que ha sido un Programa en el que la convocatoria no haya sido para integrarse a un proyecto definido y acabado, sino una invitación a construir entre todos lo que da paso a otro principio fundante, *la participación* entendida no solamente como la presencia en las actividades y proyectos del Programa, sino la vinculación en actividades decisorias y en el aporte de recursos; esto implica dos nuevas condiciones la *confianza* y el *trabajo compartido* pues varios de los proyectos que hacen parte del Programa, son liderados por algunas de las entidades miembros del ecosistema.

La concepción del Programa es *holista* y no solo por su eje articulador, el ecosistema, que lleva a pensar múltiples variables interactuando permanentemente, sino también por los diversos focos que tiene cada componente, así por ejemplo, el emprendimiento se está fomentando desde iniciativas de alto potencial ya existente y desde nuevas unidades de negocio a través del emprendimiento universitario y a su vez las primeras han sido apoyadas

en su formación, en su acompañamiento y en la búsqueda de alternativas de financiación o de mercados.

d. Estructura y funcionamiento

El Programa es una Alianza público – privada conformada actualmente por trece entidades de la ciudad³, suscrita a través de un convenio de cooperación institucional que tiene por objeto el *“Desarrollo e implementación de una estrategia sostenible de generación del emprendimiento de Alto Impacto en Manizales articulando esfuerzos, capacidades y recursos institucionales que al interactuar constituyen lo que se denomina ‘El ecosistema del Emprendimiento’ como alternativa de creación de empresas para Manizales como Ciudad de Conocimiento”*. No tiene personería jurídica y para procesos de contratación y otros aspectos legales cuenta con la colaboración de la Universidad Autónoma de Manizales.

La estructura administrativa del Programa se compone de cinco cargos⁴ y se opera a través de tres comités, principalmente⁵. El Comité Directivo, conformado por un representante de cada una de las entidades que conforman la Alianza⁶, que tiene a su cargo los asuntos de gobernanza del Programa que incluye la aprobación tanto del plan estratégico como de la estrategia anual de comunicaciones, y decisiones varias de orden contractual. El Comité Directivo sesiona por los menos una vez cada dos meses y es presidido por uno de sus integrantes, quien es elegido y designado por el mismo Comité.

Otra de las funciones del Comité Directivo es designar una segunda instancia, el Comité Ejecutivo, integrado por la dirección del proyecto por parte de Babson College, la dirección de *Manizales Más* y tres representantes de las entidades aliadas, quienes sesionan una vez cada quince días

3 Son ellas: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Universidad de Caldas, Universidad de Manizales, Universidad Autónoma de Manizales y Universidad Católica de Manizales (quienes actúan conjuntamente como SUMA), Alcaldía de Manizales, Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, Fundación Luker, Incubar, Parquesoft Manizales y Actuar Microempresas.

4 Dirección Ejecutiva, Dirección de Proyectos Especiales, Dirección de Comunicaciones, Coordinación de Empresas de Alto Potencial y Asistente del Programa.

5 Existe un cuarto Comité dedicado exclusivamente a temas financieros, integrado por la dirección ejecutiva del Programa y profesionales de la Universidad Autónoma de Manizales, institución que administra estos recursos del Programa.

6 Al Comité Directivo también pueden asistir, eventualmente y en calidad de invitados, la dirección ejecutiva y demás integrantes del equipo del Programa, la dirección del proyecto por parte de Babson, y un empresario postulado y elegido mediante votación por el Comité Directivo.

para tratar asuntos relacionados con la ejecución del plan estratégico del Programa y comunicar estos avances al Comité Directivo, proponiéndole a éste cursos de acción. Dentro de sus funciones, también está la de brindar insumos y retroalimentación al equipo del Programa, en procura de su exitosa ejecución.

La tercera instancia del Programa es el Comité Académico, integrado por los respectivos coordinadores de las unidades de emprendimiento en cada una de las universidades SUMA, además de otros cinco docentes delegados de estas instituciones, y que tiene por finalidad el diseño y desarrollo de nuevos proyectos y líneas de acción para el Programa, así como la promoción de la cultura del emprendimiento en la comunidad universitaria, el apoyo en acciones de estructuración y desarrollo de ideas de negocio, el fomento de la investigación y el desarrollo de servicios de formación en temas de emprendimiento.

Dado el tamaño de la estructura administrativa y las características de las entidades aliadas, la funcionalidad del Programa también se garantiza por la delegación de la coordinación de sus proyectos a representantes de estas últimas, o bien a actores externos idóneos para estos propósitos y con sentido de colaboración con el Programa. Es así, por ejemplo, como la coordinación del proyecto de Mentoría Empresarial está a cargo de la Gerencia de la ANDI Seccional Manizales, el proyecto AddVenture Más lo lidera la Universidad Nacional de Colombia y el proyecto Start-Up Más la Universidad de Manizales, por citar algunos. De igual forma, las unidades de emprendimiento de las universidades SUMA constituyen un importante bastión en la ejecución del Programa.

e. Proyecciones⁷

El Programa inició con un sueño de ciudad con resultados tangibles que muestran realidades que se aproximan a dicho sueño, por ello el equipo directivo continúa con esta visión hacia 2018 imaginando a Manizales como el Centro de Emprendimiento del país, que atrae estudiantes de pre y posgrado para estudiar emprendimiento, con emprendedores de Latinoamérica que desarrollan sus start ups en el laboratorio AddVenture Más, con empresas y universidades generando nuevo conocimiento a través de la investigación, con potencial para acelerar empresas de alto potencial de

⁷ Este aparte de redacta a partir de un conjunto de cuatro presentaciones que la Dirección del Programa ha realizado al interior de los equipos internos de trabajo.

todo Colombia, con un entorno amigable que atrae nuevos inversionistas, con la Red de Mentores más consolidada de Latinoamérica.

Para lograr esta visión se tendrán que alcanzar algunos desarrollos año a año; así en 2016 se debería implementar el Minor SUMA, se debería construir el laboratorio de emprendimiento AddVenture Más, la cuarta promoción de empresas de alto potencial deberá ejecutarse, al menos en un 70%, por profesores de alto potencial formados por el Programa, se tendrá que consolidar la Red de Inversión Ángel e incrementar la inversión privada en varias empresas y la Red de Mentores se deberá fortalecer.

En 2017 deberá iniciarse con estudiantes Minor SUMA, apertura de operación nacional del Programa, se realizará la quinta promoción de empresas de alto potencial ejecutada por lo menos en el 90% por profesores de alto potencial y con empresas de otras ciudades del país, se llevará a cabo el Summit Financiero de Colombia, la Red de Mentores se vuelve nacional.

En 2018 se espera graduar la primera promoción de Minor SUMA Colombia, se deberá contar con la participación de emprendedores internacionales, la sexta promoción de empresas de alto potencial será ejecutada completamente por profesores locales, se internacionaliza la Red de Mentores y se logra atraer inversionistas internacionales a la ciudad.

Para responder a esta proyección se tienen que tomar decisiones en el presente; una de ellas es la relación con Babson y con otras instituciones internacionales de apoyo, buscando garantizar la calidad que hasta ahora ha tenido el Programa y simultáneamente incrementar la autonomía y apropiación local; fortalecer mecanismos de financiación para emprendedores, atrayendo inversión privada, desarrollando nuevos modelos de financiación y participación en Fondos de Capital; aumentar la capacidad instalada y analizar diversas acciones y alternativas para garantizar la sostenibilidad del Programa; fortalecer redes y alianzas entre corporaciones y emprendedores; fortalecer la investigación del ecosistema desde las universidades incentivando grupos y líneas de investigación y en lo posible promoviendo un programa de investigación local; búsqueda de nuevos mercados por diáspora; fortalecer los lazos con los aliados actuales incrementando sus capacidades y atraer nuevos construyendo para ellos propuestas de valor; mejorar la comunicación sobre el Programa que conlleve a un mayor posicionamiento tanto a nivel local, nacional e internacional. Por último, pero no menos importante, jalonar política pública nacional desde Manizales.





4. Estructura del programa

Este capítulo analiza aspectos estructurales del Programa *Manizales Más*. Para ello, a partir de las actividades propias del Programa, ubica el ecosistema como inductor del emprendimiento y clasifica cada uno de estos proyectos en los dominios respectivos del ecosistema. En segundo lugar, describe y documenta los proyectos que están en ejecución en el momento de iniciar la sistematización y, por último, se lleva a cabo un análisis crítico de dichos proyectos, desde su evolución y desarrollo.

a. Ecosistema inductor del emprendimiento

El enfoque del Programa *Manizales Más* ha estado fundamentado en el desarrollo del ecosistema como inductor del emprendimiento. La descripción del ecosistema se hace a partir de los dominios propuestos por Isenberg (2009, 2010 y 2011) y retomados por el Babson College para la consultoría que ofrece al Programa *Manizales Más*.

El ecosistema integra seis dominios que promueven y dan soporte a la actividad emprendedora: capital humano, mercados, político, financiero, cultural, y de soporte. Cada uno de ellos aborda alguna o algunas dimensiones y se hace referencia a aspectos clave que deberían tenerse en cuenta para consolidar la dimensión (Figura 1).

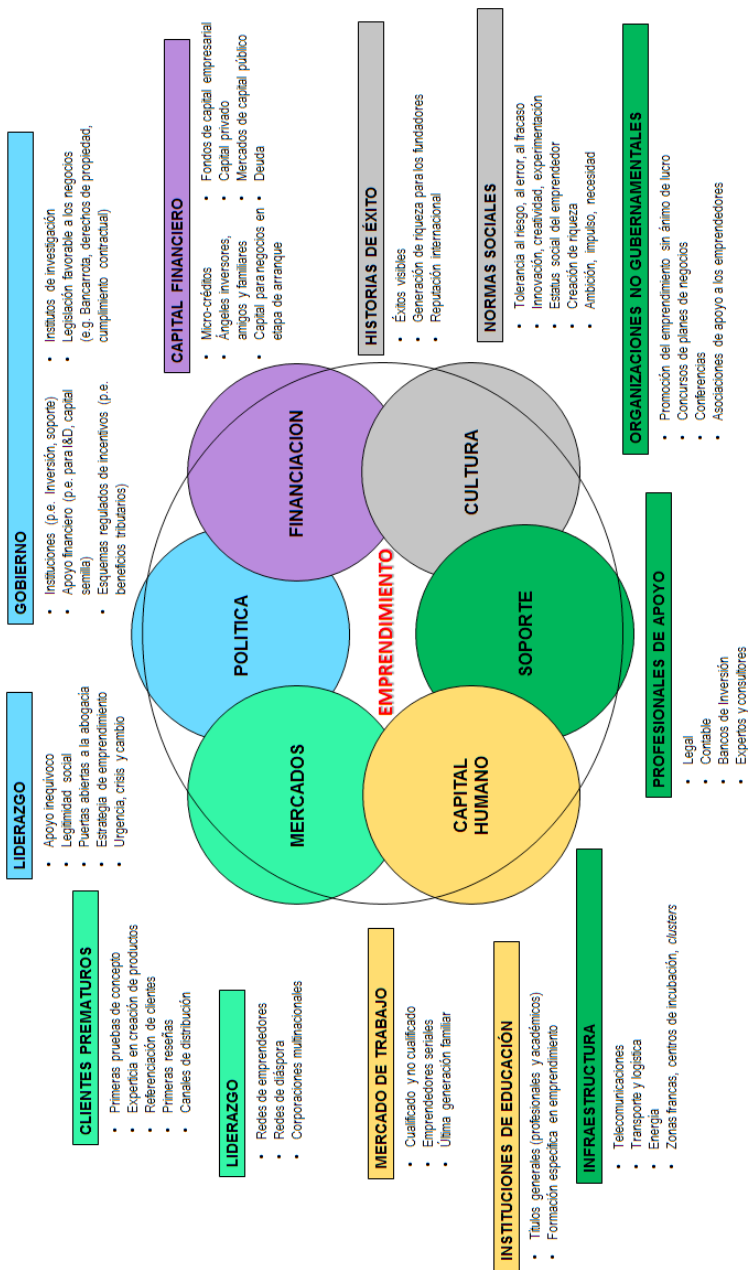
Así, *capital humano* estudia a las personas, si tienen las habilidades y experiencia y la motivación adecuada para ser emprendedores y a las instituciones educativas, si tienen Programas de pregrado generales y entrenamientos específicos en emprendimiento.

El dominio *mercados* analiza la existencia de clientes potenciales y la existencia de redes formales e informales que conecten a los emprendedores entre ellos, con otros empresarios y con redes de diáspora.

El dominio *política pública y liderazgo* se centra por un lado en el papel de los líderes políticos y si estos expresan apoyo inequívoco a los emprendedores, imparten un sentir de legitimidad y abren las puertas a quienes trabajan en el tema de emprendimiento. Y por otro en el papel del gobierno, si desarrolla e implementan política pública para promover el emprendimiento, si desarrollan regulaciones efectivas, si promueven incentivos, entre otros.

Manizales Más:
 modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

Figura 1 Dominios del Ecosistema de Emprendimiento ⁸



⁸ Esta Figura corresponde a una adaptación al español realizada por el equipo de sistematización, a partir de la ilustración contenida en el instrumento de diagnóstico Assessment of Local Partners, propiedad de Babson College, que a su vez toma como referente a Isenberg (2009, 2010, 2011).

El dominio *financiero* analiza si existen o no fuentes de capital, como capital de riesgo, ángeles inversionistas, mercado de capitales público, entre otros.

El dominio *cultural* aborda si la cultura tolera el fracaso y los errores, promueve la toma de riesgos, la creatividad, la iniciativa y la experimentación y si existen historias de éxito que inspiren a los jóvenes, que sean accesibles y den la impresión que otro pueden convertirse en emprendedores.

El dominio de *soporte* se pregunta si existen organizaciones orientadas al emprendimiento que motiven el desarrollo de competencias en los emprendedores, si existe infraestructura relacionada con servicios de transporte, de comunicación, de seguridad; si hay una oferta proveedores y si hay profesiones de apoyo como abogados especializados en propiedad intelectual, contadores que entiendan los requisitos de lanzar una empresa, consultores que ayuden con el cumplimiento de las regulaciones, entre otros.

El Modelo de Ecosistema del Babson College en el proceso de apropiación por parte de *Manizales Más* ha tenido algunas modificaciones y se le han incorporado nuevos elementos. Es el caso del proyecto de Mentoría Empresarial que es una transferencia del MIT centrada en la tutoría y asesoría especializada para los emprendedores. Así mismo los proyectos Start-Up Más y AddVenture Más que han sido diseñados por las universidades como respuesta a la necesidad de atender emprendedores de la comunidad universitaria.

Los proyectos, estrategias o acciones que se han venido implementando dentro del Programa *Manizales Más*, se han ido inscribiendo en cada uno de los dominios en función de su naturaleza. En el dominio capital humano se inscriben los dos proyectos orientados a fortalecer la comunidad académica Affiliates Más y Profesores de Alto Potencial PAP; así como los tres proyectos que integran a los emprendedores dependiendo de su nivel de desarrollo Emprendedores de Alto Potencial EAP, AddVenture Más y Start-Up Más; y el proyecto de Mentoría Empresarial. En Mercados se tienen tres proyectos en alianza con otras instituciones: Fortalecimiento del Ecosistema de emprendimiento de Manizales en el proceso de acompañamiento de aceleración a empresas dinámicas innovadoras del sector TI como motor para la competitividad y el desarrollo regional (FUMEC), Red Diáspora, e Innovación abierta, este último en fase de evaluación. En los dominios de Cultura, Finanzas y Soporte no existen proyectos propiamente dichos sino

estrategias, en cultura: El Mundo Emprende Más, Meet Up y adicionalmente tres estrategias que promueven la visibilidad del Programa: Eventos *Manizales Más*, Participación en Convocatorias Nacionales e Internacionales y Difusión de la Experiencia en Eventos Nacionales e Internacionales; en el dominio Finanzas se han realizado algunas actividades dentro de la estrategia Relacionamiento entre Banca, Inversionistas y Empresarios; en el dominio Soporte la estrategia Talleres de Entrenamiento para Líderes de *Manizales Más*. En el dominio Política Pública no se tienen aún proyectos o estrategias.

En la Tabla 1 se identifican los nueve proyectos y las estrategias relacionándolos con el dominio del ecosistema hacia el cual van dirigidas sus acciones. Siete de ellos se encontraban en ejecución al momento de la sistematización y dos en proceso de pilotaje. Del total, seis proyectos son gestados en el seno de *Manizales Más* y tres más se implementan en asocio con alguna entidad aliada.

b. Descripción y documentación de los proyectos y estrategias del programa

Esta sección contiene los resultados del proceso de recolección testimonial y revisión documental de los proyectos, estrategias y demás acciones que se han implementado en el marco del Programa *Manizales Más*, como parte de la fase de recuperación crítica del proceso de sistematización. Tal revisión se sustentó en fuentes secundarias, para lo cual se dispuso de un banco de archivos digitales facilitados por el equipo del Programa, y en fuentes primarias obtenidas de entrevistas realizadas a los coordinadores de los proyectos.

La revisión permitió documentar distintas iniciativas, con diferentes alcances y desarrollos, las cuales generalmente son catalogadas por sus actores como ‘programas’, y como tal aparecen reseñadas en la página web del Programa⁹. Sin embargo, en la lógica de sus directivos y aliados, *Manizales Más* se concibe como un programa inter-institucional que integra, ejecuta y/o apoya diferentes proyectos y acciones estratégicas, formulados en el marco de la alianza institucional que le sustenta. En línea con lo anterior, este ejercicio acogió los fundamentos del Project Management Institute¹⁰ para

9 Véanse, por ejemplo, los programas de Empresas de Alto Potencial y Mentoría Empresarial, en: <http://www.manizalesmas.org/es/nuestros-programas>.

10 Project Management Institute (2008) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK).

definir a *Manizales Más* como un programa y a sus acciones como proyectos. Desde este enfoque, un proyecto se define como “*un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único*” (PMI, 2008, p.5), en tanto un programa comprende “*un grupo de proyectos relacionados administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual*” (PMI, 2008, p.9).

Tabla 1 Proyectos del Programa Manizales Más y su relación con los dominios del Ecosistema

DIMENSION DEL ECOSISTEMA	PROYECTOS Y ESTRATEGIAS	SUJETOS
PROYECTOS EN EJECUCIÓN		
CAPITAL HUMANO	EAP	Empresarios de Alto Potencial
	Mentoría Empresarial	Empresarios de Alto Potencial
	PAP	Docentes Universitarios
	Affiliates Más	Docentes Universitarios
	Start Up Más	Empresarios en Etapa Temprana
	AddVenture Más	Emprendedores Nacientes
MERCADOS	Innovación Abierta	Empresarios Academia
	Fortalecimiento del Ecosistema de emprendimiento de Manizales en el proceso de acompañamiento de aceleración a empresas dinámicas innovadoras del sector TI como motor para la competitividad y el desarrollo regional (FUMEC)	Empresarios TI Empresarios Alto Potencial
	Red Diáspora	Empresarios de Alto Potencial
ESTRATEGIAS EN EJECUCIÓN		
CULTURA	El Mundo Emprende Más	Empresarios, Emprendedores, Académicos
	Meet Up	Emprendedores Actores Ecosistema
	Eventos M+	Equipo del Proyecto Actores Ecosistema Empresarios
	Participación en convocatorias a premios de nivel nacional e internacional	Comunidad en General
	Difusión de la experiencia en eventos nacionales e internacionales	Comunidad en General

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

ESTRATEGIAS EN EJECUCIÓN		
SOPORTE	PTSC talleres de entrenamiento para líderes de Manizales Mas (Equipo del proyecto/Comité Directivo)	Equipo del Programa Comité Directivo
FINANZAS	Relacionamiento entre Banca, inversionistas y empresarios	Banca, Empresarios y Emprendedores
POLÍTICA PÚBLICA		

Esta última definición se ajusta a la realidad actual de *Manizales Más*, toda vez que durante su implementación se han venido sumando nuevas intervenciones y consolidando sinergias institucionales en su operación, lo que ha derivado en dinámicas organizacionales y gerenciales cada vez más complejas, que tienen más relación con la dirección de programas (Penkar, 2014)¹¹. Por su parte, las iniciativas emprendidas desde el 2012 en el marco de *Manizales Más* se entienden como *proyectos*, según la definición arriba propuesta, en tanto son intervenciones con plazos de ejecución y resultados específicos.

Con estas claridades, a continuación se presenta una breve descripción de los diferentes proyectos y estrategias emprendidas en el marco del Programa. Para una información más detallada, el lector puede remitirse al Anexo 3 del presente informe, que contiene una caracterización de cada proyecto según los siguientes ítems:

- a. *Origen y contexto*: Describe las circunstancias de tiempo y lugar, así como las motivaciones subyacentes a la formulación del proyecto.
- b. *Objetivos*: Detalla los objetivos (general y específicos) del proyecto.
- c. *Grupo Meta*: Son los beneficiarios directos de las acciones del proyecto.
- d. *Componentes o actividades*: Describe la secuencia y las acciones que componen la intervención del proyecto.
- e. *Actores*: Personas o entidades que coordinan, apoyan y/o tienen alguna participación específica en el proyecto, distinta a la de beneficiarios.
- f. *Indicadores*: Se verifica la existencia de indicadores de seguimiento y evaluación al desarrollo del proyecto.

¹¹ Penkar, Samir (2014) From Projects to Programs: A Project Manager's Journey. CRC Press. Florida.

i. Descripción general de los proyectos propios del programa

Empresas de alto potencial

Empresas de alto potencial surge a mediados de 2012, como el primero de los proyectos de *Manizales Más*, con dos objetivos principales: “alcanzar incrementos medibles en los niveles de ventas de las empresas participantes” y “mejorar la capacidad de los aliados de *Manizales Más* para apoyar el crecimiento y escalamiento de la actividad emprendedora”. Para lograr estos objetivos, el proyecto combina actividades de capacitación formal con actividades de mentoría entre pares, ambas dirigidas a los empresarios participantes, y actividades de entrenamiento a los aliados para fortalecer el ecosistema de emprendimiento en la ciudad.

Va dirigido tanto a empresas manufactureras como de servicios, que demuestren altas aspiraciones de crecimiento en sus ventas y se ha focalizado en empresas establecidas en Manizales o su área de influencia, con un margen de ventas anuales entre 500 y 6.000 millones de pesos, y una trayectoria reconocida en el mercado local. Además, se requiere que el empresario cuente con un equipo de soporte, una estrategia clara de crecimiento y la disponibilidad de tiempo necesaria para cumplir con el proceso.

Las empresas aspirantes participan del proceso mediante convocatoria pública que se abre a comienzos de cada año, de la cual se surte un proceso de selección liderado por Babson College. Entre 2013 y 2015 se han realizado tres cohortes del proyecto con un total de 41 empresas participantes.

Proyecto de mentoría empresarial

Surge a comienzos de 2013, como una de las actividades entre pares realizada con los empresarios de alto potencial, con el objeto de “Formar y educar a los empresarios en su búsqueda de crecimiento constante”. Los servicios de mentoría son ofrecidos con una periodicidad mensual por parte de empresarios locales con amplia trayectoria en la creación y dirección de empresas o gremios.

Los servicios de mentoría se han focalizado en las empresas que han participado del proyecto de Empresas de Alto Potencial, aunque a partir de 2015 se ha abierto a empresas en etapas tempranas y emprendimientos nacientes que hacen parte de otros proyectos del Programa, como por ejemplo

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

Start-Up Más y AddVenture Más, los cuales se describen más adelante. De igual forma, algunos empresarios participantes del proyecto de Empresas de Alto Potencial prestan hoy sus servicios en calidad de mentores a estas iniciativas empresariales. En la actualidad el proyecto cuenta con 30 mentores activos y es coordinado por la Gerencia de la ANDI Seccional Caldas.

Affiliates

Surge en 2014, buscando potenciar las acciones de docencia e investigación de los profesores de las universidades de la alianza SUMA en temas de emprendimiento. Uno de los objetivos centrales del proyecto es lograr, por parte de estos docentes, una efectiva apropiación de los fundamentos conceptuales y metodológicos que distinguen el modelo educativo de Babson College en la enseñanza del emprendimiento. Para tal efecto, los docentes participan de un proceso de inmersión llevado a cabo en sus instalaciones y durante un semestre académico, periodo en el cual tienen oportunidad de conocer, de primera mano, las teorías, enfoques y metodologías que siguen los docentes de esta institución en su práctica cotidiana.

El proyecto va dirigido a profesores asociados a las universidades de la alianza SUMA que acrediten un mínimo de dos años de experiencia docente, además de experiencia en el campo de la consultoría empresarial y un conjunto de atributos que denoten excelencia personal y profesional e interés por la enseñanza del emprendimiento, además de acreditar dominio del idioma inglés.

Durante el año 2014 participaron del proyecto dos docentes y para el 2015 otros tres más, para un total de cinco docentes afiliados, quienes actualmente apoyan acciones de orden académico y curricular en sus respectivas universidades en el marco del Programa *Manizales Más*.

Profesores de alto potencial

Surge a finales de 2014, como parte de las acciones de fortalecimiento académico de *Manizales Más*, de cara a garantizar la transferencia y apropiación del modelo educativo de Babson y la generación de capacidades en las universidades aliadas para brindar soporte al ecosistema de emprendimiento en la ciudad. En este sentido, comparte una finalidad similar con Affiliates, aunque con diferencias en su alcance y operación, pues los Profesores de Alto Potencial reciben formación presencial y virtual desde Mani-

zales, con profesores de Babson pero con traducción simultánea al español, lo cual permite ampliar la población objetivo.

El proyecto va dirigido a docentes de las universidades SUMA que acrediten experiencia docente en pregrado y posgrado, además de vínculos laborales o colaborativos con el sector empresarial, y un interés manifiesto por promover la enseñanza del emprendimiento desde sus respectivas disciplinas, por lo que no contempla requisitos en cuanto a su nivel de formación o área de enseñanza.

La primera cohorte corresponde a 11 docentes en el año 2015, quienes a partir de esta experiencia vienen rediseñando sus currículos y prácticas de enseñanza, además de apoyar a las unidades de emprendimiento en la asesoría y acompañamiento al desarrollo de emprendimientos universitarios.

AddVenture Más

Surge en 2014 con la intención de apoyar las iniciativas empresariales promovidas por estudiantes, egresados, docentes e investigadores de las universidades SUMA, además de fortalecer el rol de las unidades de emprendimiento en este propósito. Para ello, el proyecto ofrece un programa intensivo de formación en temas pertinentes al desarrollo de iniciativas empresariales, a cargo de docentes de las universidades aliadas y con aplicación de metodologías transversales, acompañadas de actividades de mentoría, visitas empresariales y eventos pedagógicos y sociales.

Uno de los principales requisitos del proyecto está en el nivel de desarrollo de la iniciativa empresarial, pues va dirigido a aquellas que cuenten con una idea de negocio en etapa de factibilidad, o bien a empresas establecidas que puedan ser aceleradas, para lo cual el proyecto define tres categorías: (i) iniciativas en exploración (desarrollo de idea, estudio de factibilidad, investigación de mercados); (ii) iniciativas en evolución (oportunidad de negocios identificada, estudio de viabilidad profundizado, modelación y prototipos); y (iii) iniciativas en lanzamiento y crecimiento (negocio lanzado al mercado, con clientes activos y flujo de ventas).

Los emprendedores de la comunidad universitaria participan a través de una convocatoria que se abre anualmente y a comienzos del respectivo semestre académico en todas las universidades aliadas. Entre el año 2014 y 2015 participaron 31 iniciativas empresariales.

Start-Up Más

Surge en 2015 con el fin de fortalecer el trabajo de las unidades de emprendimiento de las universidades SUMA, en relación con el apoyo y acompañamiento al desarrollo de ideas de negocio o de iniciativas empresariales en etapa naciente (conocidos como start-up), promovidas por sus estudiantes y egresados. A este respecto, la experiencia en la implementación de los proyectos Empresas de Alto Potencial y AddVenture Más había evidenciado una brecha en la atención a este tipo de emprendimientos nacientes.

Start-Up Más va dirigido a estudiantes de pregrado y posgrado de las universidades aliadas y tiene una duración de tres meses, durante los cuales podrán desarrollar su idea de negocio a partir de asesorías individuales y grupales, talleres, presentaciones y visitas empresariales, entre otras acciones.

El pilotaje del proyecto se realizó durante el primer semestre de 2015 y participaron 154 estudiantes con ideas de negocio o emprendimientos nacientes, adscritos a más de veinte programas académicos de las cinco universidades, y para el segundo semestre se llevó a cabo la segunda versión del proyecto con 171 participantes.

ii. Descripción general de los proyectos en alianza

En cuanto a los proyectos en alianza se ha realizado una cohorte en cada caso, debido a que su realización depende de financiamiento externo. Los proyectos son la Red Diáspora, el Programa de Innovación Abierta Empresarial del Eje Cafetero y el diseño e implementación de un programa de aceleración empresarial para fortalecer a las entidades de apoyo del ecosistema de emprendimiento en su proceso de acompañamiento a empresas dinámicas innovadoras del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones. A continuación, se describen brevemente estas iniciativas.

Red Diáspora

Otra de las acciones emprendidas en el marco de *Manizales Más* se conoce como red Diáspora, que surge como una iniciativa piloto en el país emprendida por *Manizales Más* y la Comisión Regional de Competitividad

de Caldas, con la que se busca crear y desarrollar un modelo para la activación de la Red Diáspora de la región de Caldas en el mundo, tratando de proveer a los empresarios con alto potencial locales de oportunidades de socios, mercado o inversión. En el año 2014 se realizó una primera salida internacional a la ciudad de Santiago de Chile por parte de los Empresarios de Alto Potencial vinculados por entonces al proyecto, ciudad en la que éstos identificaron diferentes oportunidades de negocio. Esta actividad contó con el apoyo técnico y financiero de entidades como el Ministerio del Comercio, Industria y Turismo y Proexport Colombia (hoy PROCOLOMBIA).

En el proyecto participaron 11 empresas que fueron representadas por sus respectivos gerentes o directivos.

Innovación abierta

El Programa de Innovación Abierta Empresarial del Eje Cafetero es una iniciativa público – privada, respaldada a través de un convenio de apoyo interinstitucional en el que participan, además del Consorcio *Manizales Más*, la ANDI Seccional Caldas, la Universidad Autónoma y la Fundación Universidad Empresa Estado del Eje Cafetero, con el propósito de fortalecer el ecosistema empresarial y académico de la región cafetera, mediante el desarrollo conjunto de proyectos de I+D+i orientados a solucionar problemas o necesidades específicas del sector empresarial. De igual forma, el Programa busca identificar emprendedores que puedan ofertar productos o servicios para la solución de dichos problemas empresariales.

La empresa, en este caso Aguas de Manizales, presentó las problemáticas, y los grupos de investigación de las universidades propusieron tres soluciones.

Fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento de Manizales en el proceso de acompañamiento de aceleración a empresas dinámicas innovadoras del sector TI como motor para la competitividad y el desarrollo regional (FUMEC)

Por su parte, el proyecto de Fortalecimiento del Ecosistema de emprendimiento de Manizales busca desarrollar e implementar un programa de aceleración empresarial que permita fortalecer a las entidades de apoyo, y al ecosistema de emprendimiento de la ciudad en general, en su proceso de acompañamiento a empresas dinámicas innovadoras del sector TI, como motor para la competitividad y el desarrollo regional. Esta

Manizales Más:

modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

iniciativa se realizó en asocio con la Universidad Autónoma de Manizales, la Fundación Luker y Parquesoft, y contó con el apoyo financiero de Innpulsa, en el marco del proyecto de Fortalecimiento de la Industria TI del país – FITI, del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

En la misión de apertura de Mercado México participaron 6 empresas de ParqueSoft, 3 de ellas de Alto Potencial.

iii. Descripción general de las estrategias en ejecución

El Programa cuenta con diferentes estrategias para fortalecer los dominios del ecosistema, a continuación se presenta una descripción general de cada una de ellas.

El Mundo Emprende Más

Estrategia que promueve el acercamiento entre emprendedores, estudiantes y la comunidad en general a empresarios de reconocida trayectoria. En este espacio de interacción los expertos o empresarios de alta trayectoria exponen a la comunidad emprendedora de Manizales historias empresariales que sean alcanzables y sirvan de inspiración, ofrecen mentoría a algunas empresas manizaleñas, promueven la construcción de conexiones para actividades de 'networking' y son embajadores de Manizales como una ciudad que está experimentando una transformación empresarial.

Se ha contado con la presencia de cinco invitados: Jorge Rodríguez (Empresa Paciv); Liliana Simbaqueba (Lisim), Andres Langeaback (Experto en Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo), Hugo Kantis (Experto en Ecosistemas de Emprendimiento) y la Videoconferencia de Joel Silverstein (Vicepresidente de Kentucky Fried Chicken).

Meet Up

Los Meet up son una estrategia de relacionamiento en la que se convoca a los emprendedores y los diferentes actores del ecosistema a un espacio social, en este caso algún bar de la ciudad, para compartir sus retos, intereses, necesidades, recursos y así fortalecer su red de contactos. La metodología se basa en que las personas rotan cada 20 minutos en las diferentes mesas del establecimiento favoreciendo el contacto con nuevas personas.

Se han llevado a cabo 11 Meet ups, Inicialmente liderados por el equipo coordinador de *Manizales Más* y posteriormente por recomendación del Babson se rota el liderazgo entre los actores del ecosistema.

Eventos *Manizales Más*

El salón de emprendedores tiene por objetivo celebrar los hechos de crecimiento que han acompañado el Programa y a los emprendedores a través de los años de su existencia, reconocer a los actores de soporte que hacen posible el desarrollo del ecosistema e inspirar a todos los asistentes para que cambien la cultura de emprendimiento local, nacional e internacional con hechos.

Se han realizado dos versiones del salón de emprendedores en el Recinto del Pensamiento en septiembre 1 de 2014 y noviembre 19 de 2015.

Difusión de la experiencia en eventos nacionales e internacionales

A nivel internacional, se han presentado tres ponencias, la primera de ellas presentada en Chile, sobre el Ecosistema de Emprendimiento de Manizales y el Proyecto de Mentoría de *Manizales Más* en el 5to Seminario para Profesionales del Ecosistema Emprendedor en América Latina (Prodem), Chile. La presentación la realizó la profesional Francina Echeverry Gallego, directora académica de *Manizales Más* y coordinadora de la Unidad de emprendimiento de la Universidad Autónoma de Manizales.

La segunda fue presentada en México en mayo de 2015 en el Encuentro anual de mentores del MIT, la cual se denominó Manizales Más: “The power of our shared model”. La presentación la realizó la profesional Marcela Escobar, Directora Ejecutiva del Programa *Manizales Más*.

La tercera, se presentó la experiencia *Manizales Más* en Boston en Mayo del 2015. En el evento Driving Economic growth throught Entrepreneurship for Economic. A Program for public and private sector leaders. Presentación que fue realizada por la Directora Ejecutiva del Programa *Manizales Más*.

A nivel Nacional se presentó, como caso de éxito, la experiencia *Manizales Más* en Cartagena en mayo de 2015 en el Encuentro de exalumnos del Babson: Babson Connect.

Talleres de entrenamiento para líderes de *Manizales Más*

Hasta la fecha se han realizado tres talleres de entrenamiento Ecosistema de emprendimiento, dos de ellos fueron en Boston (EE UU) el primero en Septiembre de 2012 y el segundo en Mayo de 2014. El tercer entrenamiento se llevó a cabo en Santa Marta (Colombia) en Agosto de 2015.

Relacionamiento entre banca, inversionistas y empresarios

A este respecto, se han desarrollado diferentes actividades de formación, divulgación y relacionamiento entre Banca, inversionistas y emprendedores, entre ellos se pueden mencionar el Entrenamiento por parte de Babson a los actores de Banca y a EAP, el Entrenamiento por parte de Davivienda y Bancolombia a las EAP, algunas reuniones con experto en temas financieros como el EVA, se han recibido visitas de algunos inversionistas como Velum (Fondo para empresas en etapa temprana), Grandes (Inversionista familiar), Patrimonios. Igualmente se destaca algunas Alianzas con la Red Nacional de Ángeles Inversionistas de la Fundación Bavaria y finalmente la realización del evento Finance Task Force que tuvo como objetivo, identificar alternativas innovadores de financiación para empresas de la ciudad.

c. Evolución, desarrollo y análisis crítico de los proyectos

En el numeral anterior [2.2] se llevó a cabo la documentación de los diversos proyectos que integran el Programa *Manizales Más*; éste complementa dicha información, pero ya no desde lo estructural sino del proceso mismo que han vivido históricamente dichos proyectos, tomando como fuente de información los cuestionarios que respondieron cada uno de los respectivos coordinadores y los resultados de los grupos focales, en los que participaron beneficiarios de cada proyecto. Se describen los resultados e impactos, las limitaciones y retos, la apropiación y desarrollo y se termina con la proyección y sostenibilidad.

i. Empresas de alto potencial

El proyecto de Empresas de Alto Potencial ha realizado tres cohortes. La primera cohorte se inicia con 12 empresas en el año 2013 con la apertura a través de convocatoria y evaluación del potencial de las empresas, en el año 2014 fueron seleccionadas 13 empresas y en 2015 fueron 15 las em-

presas beneficiadas. El proyecto de EAP es transversal a todas las acciones de *Manizales Más*, pues cumple un papel fundamental en el ecosistema de emprendimiento, a través de él se miden las victorias tempranas y logros del Programa como a su vez se convierte en modelo para la aplicación en empresas en etapas iniciales.

En el proyecto de empresas de alto potencial se identifican resultados de diferente naturaleza, tanto tangibles como crecimiento en ventas, crecimiento en el número de empleos, como intangibles o menos factibles de valorar en cifras, como asociados con organización, estructuración o consolidación del negocio.

En relación con los primeros, como resultado de las tres cohortes puede afirmarse que ha habido un crecimiento consolidado del 55%, han generado entre todas más de 530 nuevos empleos directos en la ciudad, cinco de ellas exportan, han invertido en total más de US 2.000.000, de acuerdo con el informe del coordinador del Proyecto.

Los resultados de la cohorte 2015 se sintetizan a continuación: crecimiento en ventas fue del 42% (al pasar de \$31.930.000.000 millones en 2014 a \$39.200.000.000 en 2015); generación de 136 empleos directos y 240 indirectos para un total de 376 nuevos empleos, acceso a créditos bancario de tres de estas empresas por valor de \$ 1.856.000 millones a través de créditos desembolsables por la banca, inversiones en activos por un monto de \$ 913.000.000 millones en activos, cinco de estas EAP ingresaron al laboratorio de creatividad en el programa de alianzas para la innovación del Eje Cafetero, siete EAP fueron inscritas en Innpulsa y una ingresó al clúster TIC, según la presentación del informe de resultados de 2015.

Con respecto a los resultados menos cuantificables, los empresarios resaltan la mejor estructuración de los negocios para abordar el crecimiento...*yo con la empresa tenía un problema particular y es que la empresa es de mi papá...la empresa se manejaba como la casa...los resultados son supremamente positivos porque yo quería salir a vender y yo llegué a buscar crecimiento para la empresa pero no sabía cómo, o sea que no tenía las herramientas porque yo no tenía un grupo de trabajo, y hoy en día si tengo un grupo de trabajo sólido y que me está acompañando en mi crecimiento..., lo primero que tiene que hacer uno para crecer es revisar la empresa, o sea revisar toda la organización porque si uno dice voy a crecer y voy a ser una cantidad de cosas pero la organización no está preparada o las personas que están adentro no dejan o no van dan lo suficiente que se necesita para cre-*

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

cer, lo primero que uno tiene que hacer es revisar hacia adentro y eso es una cosa importantísima que le trae Manizales Más...no es solo crecer en ventas sino crecer en organización es importantísimo, de pronto al principio usted no crezca tanto en ventas pero eso lo deja a uno mucho más cimentado, eso le ayuda a uno a futuro [GF, 1]¹²; ésta mejor estructuración ha derivado en una mayor orientación al mercado.

Adicionalmente y también en relación con el crecimiento, han entendido que el crecimiento tiene implicaciones que deben sopesarse antes de tomar decisiones al respecto...de todas maneras yo creo que ese crecimiento hay que tenerlo en su justa medida, uno lo tiene que discernir un poquito y no dejarlo pasar derecho porque si usted es demasiado olímpico en el crecimiento y se va demasiado literal en el tema pues puede llegar a generar un problema que lo lleve contra las barandas...usted pone a una empresa a multiplicarse y eso demanda capital de trabajo, demanda gente, demanda un montón de cosas... muchas veces usted puede tener una empresa de alto potencial y usted muchas veces se acelera, mejor dicho, se lo voy a poner en el cuento mío que yo hago tortas y pasteles. Usted puede tener una torta y usted hizo la selección de las materias primas, usted hizo el proceso de batido, todo el proceso y a usted le llega el personaje y le dice hermano necesito esa torta ya y usted qué es lo que hace, un pastelero que no sea experto le mete más candela a eso y qué es lo que sucede, se arrebata, y se arrebata es qué, es que esa torta que venía súper bien se sube y se baja y entonces si usted viene con un proceso empresarial y lo va llevando y lo va llevando y usted se acelera así y no tiene suficiente cuidado, se puede arruinar la torta, a eso es a lo que yo me refiero [GF, 1].

De otra parte, el hecho de aprender a valorar la empresa, nos sólo desde sus activos tangibles sino también desde los intangibles...nosotros estamos terminando un proceso de valoración... el ejercicio no es simplemente poner la marca y registrarla..., ahora uno puede enajenar los intangibles como tal, de hecho la ley es nueva, es de un año atrás, pero antes eso no entraba dentro de la contabilidad entonces es un ejercicio que implica estar atento a los cambios y eso lo impulsa frente al proceso, porque la marca, de entrada, si uno la mira fríamente son gastos, ahora cuando usted lleva eso a un activo, usted dice...ah, ese gasto sirvió, porque los activos están en otra condición, ya es una inversión [GF, 1]. La valoración de las empresas al lado de una mayor

12 En el texto se incluyen en letra cursiva afirmaciones textuales tomadas de los Grupos Foco (GF) y Entrevistas (E), las cuales sirven de sustento o evidencia para lo expresado en el documento. Los números constituyen una numeración consecutiva realizada al azar que no identifica a los diferentes actores participantes.

visibilidad en el mercado ha derivado en la llegada de inversionistas a alguna de ellas...*la visibilidad y poder entender nuestra propuesta de valor, poder trasmitirla de la mejor manera a la gente...nosotros tuvimos la posibilidad de tener propuestas de inversores de la promotora, de los inversionistas de Bavaria, después otra compañía nacional y por último logramos tener unos inversionistas que han invertido en la empresa* [GF, 1].

El relacionamiento, es otro de los resultados que los empresarios consideran más significativos. El relacionamiento se da de diferentes formas, con entre empresas del mismo nivel de desarrollo, lo que redundaría en la solución de problemas del mismo tipo... *un tema muy importante es relacionarse con empresas de otro sector, es de la edad y yo lo veo así, porque finalmente las empresas más o menos del mismo nivel de crecimiento en esa etapa encuentran las mismas dolencias, posiblemente hay mucho más que aprender si yo me voy y me siento con un colega del mismo sector* [GF, 1]; o incluso en la identificación de oportunidades...*yo soy de tecnología y no centro el negocio en sentarme con los de tecnología o voy a ferias de TI, sino que pongo mi stand en la feria de aseo o de energía, ...yo no entiendo para qué se sientan las empresas de tecnología a hablar de tecnología entre ellos, cuando lo que deberían hacer es estar en las mesas de cada una de las empresas, de otros sectores...es el ejercicio del clúster* [GF, 1]; entre emprendedores y empresarios con trayectoria (en algunos casos mentores y en otro, contactos de los mentores), entre los emprendedores y las instituciones que hacen parte del ecosistema, lo que facilita el acceso a productos y servicios que ofertan las instituciones...*yo creo que muchos de nosotros no participábamos en los proyectos de ciudad, entonces Fenalco sacó no sé qué cosa que había un curso de tal cosa y uno decía, no que pereza y ahora uno dice hay que ir, ¿por qué? porque hay que armar esa red de contactos, porque el día que uno necesita levantar la mano y decir, estoy embalado, hay que ir allá y tender de la mano porque allá está esa red de apoyo* [GF, 1].

El cambio en la mentalidad empresarial es también otro resultado señalado por los empresarios. Este cambio se da sobre diferentes aspectos. Uno de los más interesantes, tal vez por encontrarse arraigado en nuestra cultura, es trascender la expectativa frente a *Manizales Más* como un programa de financiación... *uno no llega a ver qué me van a dar, sino que es un ejercicio de apostarle a la ciudad y para eso no todo el mundo está dispuesto, entonces yo me encontraba con mucha gente que estando yo dentro de Manizales Mas les contaba y lo primero que me preguntaban era bueno y dan plata?, hay financiación?, yo necesito es plata. Pero quien está dentro de*

Manizales Más: modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

Manizales Más se da cuenta que el ejercicio es de abrir las expectativas, abrir la mente, encontrar otras opciones, relaciones, nuevas formas de pensar [GF, 1]. Otro aspecto, tiene que ver con perder el miedo a tener inversionistas en la empresa... a nosotros nos cambió el chip en otro sentido, nosotros estábamos dispuestos a vender la empresa, al que más pague. Siempre estábamos pensando que temor tener inversionistas en la empresa porque perdíamos el control... entonces cambiamos nuestro chip y dijimos no, esta es un empresa que tenemos que pensar que la tenemos que vender y cada vez estamos pensando en que la tenemos que organizar y mejorar para venderla a un mejor postor. A nosotros no nos interesa quedarnos con el 70%, el 80% o el 90% de la empresa, como alguien lo dice, preferimos quedarnos con el 1% de algo muy grande que con el 99% de algo muy pequeño, así de sencillo [GF, 1].

El cambio de mentalidad de los empresarios ha ido tejiendo un cambio en la mentalidad, en la cultura, en el sentido de pertenencia por la ciudad... *creo que hoy en día lo está haciendo Manizales Más, cambiando la cultura con hechos...yo me vine después de vivir siete o nueve años por fuera de Manizales, me vine para acá conscientemente de lo que quería, lo que me soñaba y de lo que quería aportar, porque estando en otros países me di cuenta de que son unas potencias no por suerte, no por nada distinto a que su gente se haya puesto al hombro esos países y los hayan sacado adelante. Me alegra tanto ver que Manizales Más haya devuelto la autoestima colectiva a una ciudad, que la gente crea en esta ciudad, la gente piense que es posible crecer y que es posible avanzar acá. Eso cambia todo y a nadie le han dado ni carro, ni casa, ni beca...empresas de alto potencial es sacar el potencial que cada uno tiene y yo creo que lo que están haciendo es sacar el potencial que tiene Manizales y que siempre ha tenido. Eso es lo que tenemos que retomar, volver a lo que éramos siempre en la historia del país... Manizales Más ha logrado sacar de una depresión colectiva a la ciudad... yo he creído mucho en mi ciudad pero después de que he estado en Manizales Mas pues yo definitivamente no quisiera que la gente se fuera de acá, yo voy y hablo con la gente les digo vayan a las unidades de emprendimiento de las universidades, a los mismos empresarios, yo les digo, con Cámara de Comercio hay programas, busquen que si hay, yo creo que es un cambio de mentalidad impresionante [GF, 1].*

Limitaciones y retos

La coordinación del proyecto señala algunas limitaciones operativas, la primera de ellas tiene que ver con la planeación de las tareas tácticas u ope-

rativas, pues si bien es cierto ya hay unos parámetros definidos, la minucia de las tareas demanda tiempo de sus realizadores para la puesta en marcha. La segunda se refiere al alistamiento de los espacios para las capacitaciones en las diferentes universidades puesto que tienen especificaciones técnicas diferentes. Por su parte, los empresarios recomiendan iniciar las mentorías en el momento que se seleccionan las EAP y señalan la importancia de equilibrar el nivel de exigencia a través del proceso, consideran que el ritmo de trabajo es muy recargado en la etapa final.

El tema de la accesibilidad al proyecto se identifica como una limitación y al mismo tiempo se constituye en un reto. Los entrevistados afirman que aunque con el paso de los años ya se ha ido conociendo más el Programa en la ciudad, falta mayor visibilidad y divulgación que permita que más empresarios accedan al proceso de selección... *les pregunté que si conocían Manizales Mas y me contestaron "no qué es eso" y yo les dije preséntense, méntanse a la página, la convocatoria está abierta, yo ya me presenté, anímense, busquen, incluso la información les llegó por mí y se presentaron* [GF,1]. Así mismo, se planea la necesidad de hacer más explícitos los criterios que se tienen en cuenta para calificar una empresa como de alto potencial y divulgarlos a la comunidad, ello evita que se presenten malos entendidos y suspicacias en el proceso de selección.

Otro reto en el que coinciden la dirección del proyecto y los empresarios que han hecho parte del proceso, es en cómo mantener el compromiso de las empresas de alto potencial que terminan su proceso de formación... *hay un distanciamiento, yo creo que la estrategia debería ser diferente...hay que buscar una estrategia para el reto de cómo mantenerlas conectadas con Manizales Más.* [GF, 1]. En el mismo sentido, monitorear y capitalizar el proceso y los resultados que van logrando estas empresas a través de los años. ¿Cuántos de los empresarios continúan en contacto con sus mentores? Algunas han tenido participación de inversionistas ¿qué les ha representado esto? otras han desarrollado productos o abierto otros canales de venta ¿cómo ha mejorado su desempeño en ventas, en rentabilidad? Estas son algunas de las cuestiones que merecen un seguimiento por parte del Programa pues... *puede estar perdiendo una oportunidad importante al no capitalizar lo que las empresas de alto potencial anteriores hicieron, por el hecho de no acompañarlas en el proceso, por ejemplo, cómo no capitalizar el esfuerzo que hizo este hombre de conseguir un inversionista en el proceso...Con el tema de los mentores, ¿quiénes seguimos con los mentores?* [GF, 1].

En general dentro del Programa, el tema de la medición es una preocupación permanente. Si bien se percibe un impacto social del proyecto, hay dificultad para dimensionarlos...se han presentado dificultades a la hora de mostrar indicadores de impacto social, ejemplo, la medición de la percepción del impacto del Programa en la ciudad y su ayuda en la generación de autoestima en la población.

El incremento de la cobertura del proyecto es otro de los temas retadores. Esto implica necesariamente aprovechar y desarrollar las capacidades locales...*uno también entiende que es muy difícil porque parte de ese proceso se está llevando a cabo con Babson pero lo ideal para mí sería que en un corto período sean los profesores de las universidades colombianas los que estén haciendo este proceso de formación en Manizales Más ...apalancar el proceso a través de las empresas que hicieron el ejercicio de alto potencial es supremamente importante porque es cómo logramos nosotros mismos comprometernos con esa apuesta regional y también donar nuestro tiempo para poder hacer el ejercicio y también acompañar a las empresas nuevas y replicar el mismo ejercicio [GF, 1].*

Finalmente, el fortalecimiento de la red entre los actores de los diferentes proyectos EAP, Addventure Más y Start up Más, que favorece el incremento de negociaciones al interior de la ciudad...*esto se tiene que volver como una logia, como un grupo, tenemos que buscar trabajos y cosas internamente, o sea, las cosas que necesitemos tenemos que buscarlas adentro de las mismas empresas, es decir, tiene que ser más cohesionado todo el ambiente, ¿por qué uno no conoce a los de Start-Up, a los de AddVenture Mas? Ahí hay cosas interesantes que a uno le pueden servir y uno les puede servir a ellos [GF, 1].*

Apropiación y desarrollo

Podría afirmarse que el proyecto EAP ha sido apropiado en *Manizales Más*, por cuanto se han realizado tres cohortes y en las más recientes se incorporan los aprendizajes de las anteriores. Sin embargo, la realización a futuro del proyecto sin la presencia del Babson, genera reservas en algunos de los empresarios, que consideran que hay algunas habilidades muy distintivas en el equipo del Babson, por ejemplo en el proceso de selección de las EAP, que no siempre es fácil desarrollar en el equipo local....*apropiar lo intangible es difícil y más aún transferirlo...digamos que es un elemento que no creo que sea tan fácil sistematizar, digamos la visión que tiene Daniel Isenberg y su equipo consultor frente al tema para poder medir qué es una*

empresa de alto potencial o no, es un tema yo diría que un intangible importante, porque ni siquiera nosotros mismos y es un tema que hemos hablado en Manizales Más teníamos la conciencia de que podíamos ser una empresa de alto potencial, no nos la creíamos...ese conocimiento es un intangible dentro del proceso muy difícil de valorar, esa óptica que tiene una persona a nivel internacional y decir esta empresa en un contexto nacional es capaz de salir a un mercado con unas condiciones distintas... lo más difícil es encontrar esa varita que utiliza Daniel Isenberg para decirle a uno, sí ustedes son una empresa de alto potencial [GF, 1].

Proyección y sostenibilidad

Los empresarios afirman que la proyección del proyecto debe orientarse a lograr una mayor cobertura y acceso para lograr que cada vez más empresarios se beneficien del Programa y se fortalezca el relacionamiento entre los diferentes actores.

La sostenibilidad del proyecto implica el desarrollo de capacidades locales, el mayor involucramiento de las instituciones en los emprendimientos...*todas las universidades nos han aportado mucho en el desarrollo de nuestros productos. Me encantaría entonces que las empresas vieran en las universidades todo el enorme potencial que existe...los gremios juegan un papel importante, la academia, las mismas empresas, esos focos que no están todavía tan desarrollados hay que terminarlos de desarrollar [GF,1]; el apalancarse en empresarios que ya han participado del Programa...es un ejercicio de sentarnos las empresas de alto potencial a ayudar a pensar cómo debería ser el modelo hacia adelante, conociendo los tiempos, los esfuerzos, porque es un ejercicio colectivo, este no es un tema de sentarse a esperar a que otro lo sueñe, este es un ejercicio colectivo [GF,1].*

Adicionalmente, se considera que el proyecto puede ser sostenible a través de su replicabilidad, pues cuenta con metodologías que se pueden desplegar a nuevos grupos de empresas y a otros contextos geográficos.

ii. Mentoría Empresarial – PME

El proyecto de Mentoría Empresarial de *Manizales Más*, orientado a las Empresas de Alto Potencial, inicia en 2012 y a la fecha ha realizado tres cohortes. La coordinación del proyecto está a cargo de la ANDI. A diciembre de 2015 el programa contaba con 30 mentores senior, seleccionados por amplia trayectoria y credibilidad.

Resultados e impactos

Desde la perspectiva de los mentores uno de los resultados más valorados por los emprendedores es la formación y asesoría recibida de ellos basada en la identificación y solución de problemas reales –gracias a su amplia trayectoria–, lo que hecho que los empresarios desarrollen la habilidad de identificar sus propios problemas y abrir la mente a diferentes escenarios de solución.yo lo que trato es de preguntarle al mentee por sus angustias, por sus problemas, porque yo creo que todos ellos, dado el punto donde han llegado, son prácticamente capaces de resolver todos los problemas, lo que pasa es que hay que ayudarles a señalarlos y a centrarlos en un camino; ... muéstreme su balance, muéstreme los últimos diez balances y venga miremos cómo se ha comportado su prueba ácida’. Eso, pues, es importante, y conocer la realidad financiera de esa empresa es vital, pero a mí me parece que es mucho más importante conocer la realidad personal del mentee, su relación con la empresa, su relación con el entorno, su relación con las personas que trabajan con él, su relación con el mercado, su relación con sus proveedores... hacerlos consciente o identificar los cuellos de botella que tienen todas las empresas, porque hay ese paradigma de porque la empresa lleva mucho tiempo, ya está todo estandarizado, son inmunes a muchas situaciones... porque no hay que darle el pescado, sino enseñarle a pescar, y la enseñanza a pescar está dentro de él, dentro de su conocimiento, dentro de su fuerza, dentro de su visión... entonces, lo que nosotros hacemos es cuestionarlos y darles problemas, o sea, ponerles a ellos tareas para que se planteen diferentes escenarios [GF, 2].

El “apoyo moral” se constituye en un componente fundamental del proceso de mentoría, muchos empresarios no cuentan con una junta directiva que los oriente para la toma de decisiones y este es el papel que cumplen los mentores...es que lo que el mentee necesita es apoyo, y es que le ayuden a salir de sus angustias...el emprendimiento y la creación de empresa es un esfuerzo profundamente personal, tiene un contenido emocional enorme [GF, 2].

Uno de los impactos a los que ha contribuido el proyecto es la mejora en la percepción de los empresarios y de los ciudadanos en general sobre algunos indicadores de bienestar social y económico como la empleabilidad que se ve aumentada gracias al crecimiento de las empresas, lo cual aunque se debe entre otros aspectos, a la calidad de la mentoría recibida... los mentees han reportado crecimiento, han mejorado los resultados de sus empresas y esto los ha llevado a contribuir con la generación de empleo en la ciudad... es que esto, a la vez, es hacer patria también. Si hay empleo, hay

mucho bienestar social en la ciudad;...el emprendimiento es una opción de empleo que ya están viendo no sólo los jóvenes sino mucha gente, porque el tema del empleo es difícil en todas partes [GF, 2].

Limitaciones y retos

La dirección del proyecto y los mentores consideran que la vinculación de nuevos mentores es una limitación para el Programa, puesto que candidatos con las condiciones éticas y de amplia trayectoria no tienen disponibilidad de tiempo, de hecho con los actuales hay dificultades para la programación de las sesiones por la misma razón... *...otro problema es que hay que hacer coincidir agendas, y eso sí es un gallo [GF, 2],* pues como se mencionó anteriormente, este es un proceso voluntario y de carácter gratuito para los empresarios. En algunos casos esto ha incidido en que se retrasen los avances de los empresarios...*...hay unos mentores que tienen todas las cualidades para serlo, pero de verdad que no tienen el tiempo o no les concuerda la agenda, pues, lastimosamente hay que salir de ellos, porque lo único que están haciendo es acabar con el Programa, porque pierde credibilidad [GF, 2],* situación similar se presenta con los mentees...*yo soy testigo que estábamos siempre disponibles los mentores, pero nunca el mentee, y ya Manizales Más tomó la decisión: 'Fuera del programa, porque usted no quiere [GF, 2].*

Si bien la calidad de la mentoría ha sido reconocida en los diferentes escenarios, se considera que a futuro debería hacerse más énfasis en inducción, reinducción, formación y evaluación y seguimiento de los mentores...*yo diría que debería haber como una nueva revitalización de esa inducción inicial a los mentores [GF, 2],* pues si bien es cierto el Programa realiza una encuesta de satisfacción entre los mentees quienes reportan un 95% de satisfacción con el proyecto, según informe diagnóstico 2015 reportado por *Manizales Mas*, al parecer no se hace una retroalimentación de ello entre los mentores...*porque a los mentores, como somos voluntarios, pues no se nos hace una evaluación, ni un seguimiento, ni se nos califica, ni nada"...yo diría que al principio de las mentorías hubo una buena fundamentación por parte de Babson hacia el primer grupo de veinte, veintidós mentores. El grupo ha crecido bastante, y yo no veo la misma dinámica de capacitación, y yo diría que Fernán, que es uno de los más nuevos o del grupo nuevo, en realidad ha recibido muy poquita capacitación y de pronto esas bases del primer momento que se dieron como una teoría, no las han recibido algunos de los mentores, y otros, o no hemos... o no han asistido a esas capacitaciones [GF, 2].*

Apropiación y Desarrollo

La metodología de la mentoría se ha visto fortalecida por los programas de formación recibidos de Babson, en la medida en que los mentores han apropiado los contenidos, y los replican con los empresarios...*el modelo Canvas, por ejemplo, nos lo explicaron perfectamente a los mentores, como esquema teórico aplicable al proceso de Mentoría y lo hemos aplicado con buenos resultados a las empresas con las que trabajamos* [GF, 2].

El Programa de mentoría sería más efectivo si la articulación con los demás componentes del ecosistema, pues si bien el proyecto está articulado con otros proyectos de *Manizales Más*, se percibe poco desarrollo frente a la identificación de fuentes de financiación, a otras oportunidades de apoyo de entidades locales, nacionales e internacionales. En el mismo sentido, la articulación con las universidades, concretamente en lo curricular, los mentores consideran que debería realizarse ajustes desde los programas de pregrado y posgrado de las universidades para que se fortalezcan áreas relacionados con el emprendimiento y que se evidencie una orientación desde el Programa *Manizales Más*...*los programas de pregrado, la carrera que hacíamos anteriormente, está teniendo un problema supremamente serio y es que la universidad no le está dando importancia a unas materias que son vitales en cualquier carrera para formar emprendedores* [GF, 2].

Proyección y sostenibilidad

La ampliación de la red de contactos de los empresarios y su efectividad, ha sido evidente gracias a las relaciones de los mentores, las cuales ellos ponen a disposición de los mentees, sin embargo, los mentores consideran que la proyección de las empresas podría ser mucho mayor si se lograra mayor énfasis en el acceso a redes formales e informales (ej. Vinculación con fondos de capital, proveedores nacionales e internacionales, redes de comercialización, entre otros).

De otra parte, algunos de los entrevistados manifiestan que teniendo en cuenta los aprendizajes que se han logrado hasta el momento, es tiempo que el Programa genere independencia de Babson, pues ya han logrado generar una dinámica propia e incluso con componentes adicionales a los que Babson inicialmente generó para orientar el proyecto...*podiera dejar la dependencia de Babson, que, si es otro actor que pueda aportar, pues, se trae a que aporte, pero que el ecosistema, como tal, genere el conocimiento, hasta los recursos eventualmente, para sostenerse solito* [GF, 2].

iii. Afiliates y profesores de alto potencial (PAP)

Considerando que Afiliates y PAP son proyectos recientes cuyos resultados son incipientes y sus impactos aún no son visibles, se decidió integrarlos para hacer un solo grupo foco, en la medida que ambos proyectos apuntan al desarrollo del potencial humano en las universidades, por lo tanto, también en este aparte se integran los hallazgos.

Resultados e impactos

En el proyecto de profesores de alto potencial, que inició a finales de 2014, se cuenta con 11 docentes de universidades locales que han sido capacitados en nuevas metodologías para la enseñanza en clase del emprendimiento y se han generado cinco nuevos talleres para esta enseñanza.

El proyecto Afiliates tiene un poco de más trayectoria y por ende de resultados: cinco docentes de las universidades SUMA haciendo práctica docente en Babson College de los cuales dos ya terminaron el proceso logrando la capacidad para generar contenidos, entrenar docentes, dar clase en EAP y escribir casos; redacción de contenidos de seis materias para la ruta del emprendimiento ofrecidos a través de créditos libres en las universidades SUMA; diplomado en emprendimiento ofrecido por las cinco universidades; dos casos de Babson traducidos al español; dos casos de empresas regionales escritos por Afiliates; clase de finanzas a EAP dada en conjunto con docente de Babson College; dos módulos de entrenamiento para 20 docentes y unidades de emprendimiento.

Limitaciones y retos

El proyecto de profesores de alto potencial registra una limitación desde el punto de vista de la estructuración; inicialmente sintieron poca claridad pues no conocieron de manera precisa una ruta de acción, con una orientación precisa, se concentraron mucho en el hacer y poco en el pensar, desconociendo los fundamentos... *no tener el material también, uno se siente como: 'Venga, ¿cómo hago? ¿Entonces en qué soporte? ¿cómo valido lo que yo creí que entendí?... primero pongámonos una ruta clara de qué es lo que queremos hacer, porque, de hecho, todavía ni siquiera tenemos el norte... cómo vamos a querer proyectar algo si ni siquiera nosotros al interior nos conocíamos... tenemos que saber para dónde vamos, qué es lo que queremos hacer, para poder uno apuntar y dar mejor resultado... yo debo tener una metodología clara para poder decir qué es lo que quiero hacer y cómo lo quie-*

ro hacer y hasta dónde quiero llegar [GF, 3]. Algo similar sucedió con los primeros Affiliates pues como el proyecto no estaba estructurado, los participantes tuvieron que construir sus propias oportunidades de aprendizaje e incluso al retornar a sus universidades no siempre tienen clara la forma como van a operar frente al compromiso con *Manizales Más*.

Otra evidencia de estas limitaciones fue la marginación de los docentes en las dos primeras cohortes de los procesos de formación de los EAP... *eso fue una de las cosas que quedó negociada desde el principio: 'Los Profesores de Alto Potencial podrán entrar a las clases de EAP y era parte fundamental del proceso de formación de los profesores. Porque ¿cómo le vamos a pedir un cambio metodológico o un cambio cultural a los profesores, si ni siquiera saben qué es lo que está haciendo ese otro allá al frente?... nosotros vivimos con una cantidad de miedos: 'No, es que esto es de Babson y que es exclusivo, y aquí nadie puede entrar, y aquí nadie puede saber'. Y esta situación hace que sea más difícil agregar el componente local y el sabor latino de Manizales. Porque en la medida en que menos gente tiene acceso a ese programa, es mucho más difícil mirar por dónde se puede aportar y cambiar cosas... siempre ha habido un miedo muy marcado y muy latente... a mí la palabra confidencial me sabe mal. Entrar a una reunión era confidencial, esto es confidencial, absolutamente todo, y hacer una transferencia cuando todo es confidencial es imposible. Este año sí ha cambiado mucho, este año sí han entrado los PAP* [GF, 5].

Otra limitación del mismo proyecto es el problema de asignación académica de los docentes dentro de sus universidades, pues se ha constituido en un trabajo marginal y adicional a sus labores cotidianas... *Es muy complejo porque nosotros como docentes universitarios seguimos con nuestra carga académica normal. No tenemos una disponibilidad, como: 'Bueno, dedíquele dos horas, tres horas, no' Siga su carga académica y esto es adicional, y cuenta como responsabilidad de nosotros* [GF, 3]. Adicionalmente no todos los participantes han asumido el compromiso con seriedad y compromiso. Con los Affiliates sucede algo similar, pues no siempre se dan las posibilidades para que una vez formado el docente, tenga todas las condiciones para aplicar y sobre todo para replicar entre los colegas.

Desde lo operativo es necesario modificar algunos criterios de selección de quienes van a participar en estos procesos, mejorar la socialización inicial de los nuevos participantes y negociar con las universidades las estrategias para lograr el máximo aprovechamiento de los aprendizajes alcanzados.

Dadas las características de estos dos proyectos pues su finalidad está asociada al propósito integral del Programa *Manizales Más* el cual es generar capacidad instalada en las universidades SUMA a través de un programa académico en Manizales para el soporte del ecosistema de emprendimiento de la ciudad, los participantes mencionaron diversas limitaciones que tienen que ver con la integralidad de dicho Programa, los cuales se exponen a continuación.

Aunque el Programa cuenta con valiosos proyectos de alto impacto, aún falta más integración de ellos...*hablar de una construcción como Manizales Más significa articular y yo veo muchos programas, pero no articulados: EAP va por allá, los mismos actores del ecosistema no podía vincularse a reconocer la experiencia de la empresa, porque era confidencial, muy cerrado; por otro lado iba AddVenture Más, y esos dos no se hablaban. En algún momento trataron de que los EAP fueran a AddVenture Más a dar una charla, pero eso no se ha podido [GF, 3].*

Además falta una integración estratégica de los diferentes proyectos con el ecosistema, que debería constituirse en eje articulador...*entonces, usted mira los seis o los nueve programas y ningún programa vuelve a hablar del ecosistema y a qué área o a qué ancla del ecosistema le está aplicando [GF, 3].* Esto se encuentra estrechamente relacionado con otra situación y son los problemas de comunicación, los participantes en el grupo foco consideran que existe mejor información hacia fuera del Programa que al interior de los diversos proyectos.

De otra parte, ha faltado más integración de Affiliates y PAP al Programa, incluso entre ellos mismos, y esto es fundamental dado que de ellos se espera que sean los motores para lograr la autonomía y apropiación a medida que se va disminuyendo la asesoría y acompañamiento externo. Como ejemplo, uno de los participantes mencionó que había asistido a la formación Babson, casi que con desconocimiento de lo que era *Manizales Más*.

Un reto significativo de los PAP es crear una identidad de lo que son, de lo que pueden hacer y lo que pueden lograr dentro del ecosistema de emprendimiento de la ciudad...*que tengamos unos mínimos o una ruta para nosotros decir: 'Bueno, nuestra identidad es ésta como PAP y qué vamos a llevar allá', porque cada uno, desde su saber, está llevando algo, pero no nos podemos quedar ahí, porque entonces también hablamos que había que crear, y lo hemos hablado entre los PAP, un modelo, al interior de nosotros [GF, 3].*

Sumado al anterior existe otro reto importante y es impactar a toda la universidad en el campo de emprendimiento, desde la transformación curricular hasta la integración con las unidades de emprendimiento, con la dirección de los programas curriculares, esto no se puede hacer de manera aislada ni individual...*una palabra clave en este proceso se llama articular. El tema de articular, capacidades y recursos, para poder como desarrollar procesos* [GF, 3]. El emprendimiento no puede quedarse solamente en lo extracurricular de la universidad... *estamos muy fuertes en el tema de eventos, en el tema de intervención, de articulación con el sector externo, con los actores y los stakeholders, pero hacia adentro hace falta articular de manera mucho más potente el currículo frente a eso, y mirar qué capacidades tienen las universidades* [GF, 3].

Apropiación y desarrollo

En el grupo foco se percibe que mientras los Affiliates logran cierta aproximación a los fundamentos teóricos del Programa a partir de las visitas al campus de Babson, los profesores de alto potencial no lograron ninguna fundamentación conceptual. Incluso reclaman las condiciones iniciales en que no les permitieron participar en los cursos que dictaban los profesores del Babson a los empresarios del Programa, lo cual limitó el nivel de apropiación de los fundamentos y de las prácticas...*En varias ocasiones solicitamos que nos dieran el material que estaba soportando las clases y también pedimos las grabaciones de las sesiones, para poder ver cómo era realmente la parte que nos tocaba, y nunca la pudimos tener. Específicamente en EAP hubo un problema grave, inicialmente, y era que no permitían sino que los empresarios estuvieran ahí. Entonces, en la medida en que no había académicos era mucho más difícil entender qué era lo que estaba pasando y qué era lo que se hacía y cómo se hacía. No pudimos tener una ruta clara de cómo forman ellos la parte de emprendimiento y cómo llevaban a cabo las sesiones con los empresarios* [GF, 3]. Es de anotar que esto si se hizo en la formación de los Affiliates y que a partir de la tercera cohorte de empresas de alto potencial ya se permitió la participación de docentes locales.

Al parecer el proyecto que puede ser más autónomo y que además ha empezado a facilitar la articulación es el PAP que resulta una combinación entre el Seminario para Educadores de Emprendimiento (SEE) de Babson con la experticia de las universidades locales.

Se tiene en el momento una ventaja que se debe aprovechar, diversos actores del ecosistema han tenido contacto con otros modelos y enfoques

del emprendimiento en Finlandia, Israel, Chile, MIT, Universidad de Cambridge, entre otros. Adicionalmente se ha hecho contactos con un latinoamericano de amplia trayectoria en la temática el Dr. Hugo Kantis... *ellos son los que pueden entrar a generar algunos ejercicios, de modificación, transformación y adecuación, pues todavía estamos muy tímidos esperando a ver cómo funciona el modelo Babson* [GF, 3].

Proyección y sostenibilidad

La continuidad de estos dos proyectos es condición indispensable para garantizar la continuidad del Programa *Manizales Más*, con mayor autonomía e independencia de asesores externos; las réplicas que se han logrado en el corto tiempo que llevan y el potencial para permear lo académico permiten visualizarlos como actividades de proyección siempre y cuando se logre un alto compromiso de las instituciones de educación superior y así contar con sostenibilidad en mediano y largo plazo.

iv. AddVenture Más

En el proyecto AddVenture Más, que inició en 2014, se han realizado dos cohortes, la primera en 2014 con el liderazgo de la Universidad Católica contó con la participación de 16 empresas y la segunda en 2015 bajo el liderazgo de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, contó con la participación de 15 empresas. Vale la pena resaltar que en la segunda cohorte se reconoce como más consolidada, puesto que incorpora los aprendizajes de la primera cohorte.

Resultados e impactos

A pesar de que la inmersión en el proyecto es corta pues solo dura seis semanas, se reconocen crecimientos de las empresas derivados de la participación en el proyecto en ventas, número de empleados, clientes... *en resultados de la empresa en ventas se pasó de vender quince millones mensuales a vender cuarenta, en cuanto a empleados el crecimiento fue de nueve a dieciocho en un mes después del AddVenture Más, en clientes se pasó de tener cinco a tener nueve diez u once... durante once meses no se había facturado lo que se facturo después de un mes de la experiencia AddVenture, en un mes se facturó lo que no se facturó en un semestre* [GF, 4]. Cinco sectores estratégicos enmarcan el Addventure Más. Los resultados más representativos de crecimiento en ventas se detallan a continuación diferenciando la evolución de las ventas promedio antes de la participación en el proyecto y un

Manizales Más:

modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

mes después. TIC pasa de \$ 1.830.936 a \$2.800.000; Salud y Bienestar pasa de \$ 3.346.843 a \$ 6.447.337; Agroindustria pasa de \$ 2.800.000 a 3.499.750; Servicios empresariales pasa de \$ 14.865.419 a \$ 21.261.262; Construcción pasa de \$ 6.608.334 a \$20.800.000.

Los participantes consideran que el resultados más importante para ellos ha sido el desarrollo de las capacidades para el crecimiento de las empresas participantes, que se concreta en formación para el manejo de la empresas...*la experiencia fue buenisima, por la formación como bióloga faltaban muchísimas cosas por aprender en cuanto al manejo de una empresa y en cuanto al relacionamiento con los clientes* [GF, 4], el diseño de nuevos planes de crecimiento, el desarrollo de la capacidad de creación de nuevos productos, el desarrollo de habilidades y recursos para la innovación, la evaluación de los procesos de crecimiento de las empresas que les ha permitido a los emprendedores tomar decisiones con criterio...*cuando hizo el AddVenture surgió una nueva línea de negocio que permitió ser sostenible y llegar a un punto de equilibrio porque se venía trabajando como en una montaña rusa pero luego de AddVenture se encontró punto de equilibrio porque se abrió una nueva línea de negocio que se empezó a ascender muy bien* [GF, 4].

A pesar de que la inmersión en el proyecto es corta pues solo dura seis semanas, se reconocen crecimientos de las empresas derivados de la participación en el proyecto en ventas, número de empleados, clientes...*en resultados de la empresa en ventas se pasó de vender quince millones mensuales a vender cuarenta, en cuanto a empleados el crecimiento fue de nueve a dieciocho en un mes después del AddVenture Más, en clientes se pasó de tener cinco a tener nueve diez u once...durante once meses no se había facturado lo que se facturo después de un mes de la experiencia AddVenture, en un mes se facturó lo que no se facturó en un semestre* [GF, 4].

El crecimiento de las empresas ha sido favorecido, además del proceso de inmersión, por a) el establecimiento de relaciones de colaboración y cooepetencia entre las empresas.... *definitivamente encontrase con personas que son de otras disciplinas y de otra forma de mirar las cosas permite abrir la visión para pensar y tener desafíos grandes...empezar a tener contacto con ciertas personas que un principio se piensa que es imposible...lograr conversar con personas claves no era sencillo de hecho siempre se encontraba con un no rotundo cuando se intentaba generar esos primeros contactos, realmente ahora se está logrando gracias al acompañamiento que se está haciendo* [GF, 4]; b) al proceso de mentoría que reciben los empresarios...*todos aportan sus conocimientos y muestran los errores que se han cometido durante la eta-*

pa empresarial indicando el camino que se debe seguir, se escuchan muchas opiniones y se cogen los consejos que se quieren para aplicarlos a la empresa...uno de los resultados más importantes o sino el más importante fue un contacto con una empresa fuerte en Colombia en el tema nuestro... el tema de vincularse son ese personaje... él nos adoptó como mentor y dejó ciertas tareas para lograr probar científica y estadísticamente los productos y dar ciertas pautas y tips para crecer en ventas mucho más rápido sin tener que pasar un camino que ya se había trasegado y así poder coger ciertos atajos que podrían ser de beneficio...El aporte más grande adicional al aumento de las ventas es el contacto con uno de los mentores, él ha trasegado, ha caminado por el camino por el cual se quiere seguir él avisa y dice las cosas con las cuales es muy posible encontrarse, avisa para saber si se está yendo por el camino correcto [GF, 4]; y c) al proceso de formación que continúa después de la inmersión...los buenisimos programas de capacitación y de formación que tiene Babson que lo que hacen es hacer un ejercicio conjunto para que los emprendedores en realidad entiendan cual es la oportunidad de negocio que se está visualizando...ha sido formidable se ha contado con la fortuna de tener ejercicios medianamente personalizados con personas bastantes capacitadas que lo que hacen es despejar la cabeza, abren la mente para comprender en qué se está fallando o qué puede ser potencializado porque el tener ojos distintos alrededor de una cosa especifica nutre bastante el ejercicio emprendedor [GF, 4].

Dos elementos se resaltan como impactos del proyecto: la articulación de las empresas al sistema de emprendimiento de la ciudad gremios, universidades y otras empresas; y la renovación en la mentalidad de empresarios...principalmente se rescata que se abre la mente y enseñan que el mundo es más grande de lo que hay en Manizales y que hay empresas muy grandes que lo han hecho muy bien...se rescata que trajeron personas que abrieron la mente que dicen que hay que salir a abrir mercado y entender que se pueden hacer cosas muy interesantes siempre y cuando las personas se entreguen realmente a este mundo emprendedor ...uno de los principales aportes de Manizales Más y específicamente con AddVenture es que se quitan los miedos porque cuando se está empezando se tienen temor de hacer cualquier cosa porque no se sabe si le va a salir bien, porque le da miedo inclusive crecer, porque se puede salir de las manos...Amplía la manera como uno aborda las relaciones comerciales se da una modificación a la manera coloquial que se tenía de manejar las relaciones dándose un mejor enfoque y se es más efectivo para de esa manera incrementar no solamente los ingresos sino también las expectativas a futuro... uno piensa en pequeño y este tipo de programas abre

la mente y dice que el mercado no es Manizales ni el eje cafetero, el mercado es Colombia y el mundo completo [GF, 4].

Limitaciones y retos

Una de las limitaciones identificadas tiene que ver con el nivel de exigencia a los participantes en dos sentidos: de una parte, se reclama una retroalimentación más crítica sobre los procesos de los emprendedores... *En el ecosistema se está enseñando a darse golpecitos en la espalda de “se está haciendo muy bien” “vamos por el camino correcto” [GF, 4];* y de otra, mayor exigencia de compromiso por parte de los participantes... *el programa fue una prueba piloto a pesar de que ha crecido, hace falta seguimiento y que las empresas que son las protagonistas del programa de cierta forma se les exija más... no hay un programa que si no estás dando te saque ósea que no hay un nivel de exigencia... porque en ultimas lo están dando gratis y lo que no cuesta no duele [GF, 4].* Esto implica necesariamente mayor seguimiento a los procesos de los emprendedores.

Desde el diseño metodológico se plantea la necesidad de un mayor equilibrio en las actividades programadas a través de las seis semanas, así como un mejor aprovechamiento de los tiempos, existe una percepción de que algunas temáticas son muy repetitivas ... *desde el programa AddVenture Más al principio era muy chévere todos estaban ocupados de ocho a una pero a partir de la tercera semana habían tiempos muy muertos en los que se preguntaba qué era lo que se estaba haciendo... al principio se aceleró mucho la entrega de conocimiento y después se tenían unos lapsos en los que no se hacía nada... en ocasiones la conferencia es de lo mismo se quedan sin temas en ese sentido... un ejemplo es lo del círculo de oro que es muy bueno pero lo han dado cinco veces, se ha fortalecido y siempre hay cosas por mejorar pero hay un momento en el que se cree que ya es suficiente [GF, 4].*

Adicionalmente, una limitación para la operación del proyecto es la falta de financiación para todo el programa, lo que hace que los esfuerzos que deben enfocarse en lo académico se desvíen hacia aspectos operativos, que no deberían ser competencia de la coordinación del proyecto.

Se considera fundamental el seguimiento no sólo durante, sino después del proyecto, con el objeto de conocer los avances de los emprendimientos, así como las razones por las cuáles se retiran del proyecto... *la idea no es convertirnos en una cifra, tenemos que lograr que las empresas realmente se*

muevan en este ecosistema y para eso se debe hacer un seguimiento durante y después del programa, porque Manizales Más se hace grande con las empresas que estamos conformando, si quieren que seamos más multiplicadores hay que hacer más seguimiento, hay personas que están en el programa y no volvieron a hacer parte de él [GF, 4].

Así mismo, los emprendedores ponen de manifiesto la necesidad de enfrentarse a situaciones reales de mercado como las que se simulan en el entrenamiento, de que a través del Programa puedan realizar contactos regionales y nacionales, y de mayor visibilidad... *a las empresas se les debe dar mucha más visibilidad, más contactos, si se traen expertos que dicen que en otros países pasan cosas importantes no se entiende porque el programa no sale de Manizales, por qué no se programan visitas empresariales en eje cafetero al menos en Pereira pero que los empresarios que estén en los programas salgan y se enfrenten y que la gente les diga no, ya que uno solamente se da cuenta si es emprendedor o no cuando van y le cierran la puerta en la cara...se enseña a vender se dan técnicas de venta y todos los días es una charla sobre ventas y todo el tiempo es tramitar la promesa de valor entonces se vuelve mecánico pero no hay tantos espacios para desarrollarlo [GF, 4].*

Apropiación y desarrollo

Este es tal vez el proyecto que puede tener mayor nivel de apropiación, puesto que la segunda versión del AddVenture Más, que se considera una metodología abierta, que no es de propiedad del Programa-, es el resultado de la mezcla de todas las oportunidades de mejora evidenciadas en la primera versión, el trabajo de la UN en emprendimiento y la asesoría de emprendimientos que se especializan en cada uno de los retos de semana, lo que ha hecho que se valore como un proyecto de “sello local”.

Los participantes mencionan como ejemplo de apropiación e incluso de “sello local” los proyectos AddVenture Más y Start-Up Más, el primero tiene clara la impronta del coordinador del proyecto y el segundo es un trabajo importante de las unidades de emprendimiento de las universidades y las fortalezas de los asesores que han orientado a los neo-empresarios. Sin embargo, en una mirada crítica aún se considera que la construcción no es propia... *cuando veo la gestación de start-up, estamos en Estados Unidos y absolutamente todos los movimientos de start-up estaban subordinados a lo que maneja el Summer Venture Program [GF, 3].*

Como se ha señalado, la importancia del conocimiento endógeno de las universidades ha sido fundamental para el desarrollo del proyecto, para su consolidación deben seguirse consultando las capacidades desarrolladas por cada una de las universidades y sus especificidades.

Proyección y sostenibilidad

Según su coordinador, este es uno de los proyectos con mayor capacidad de réplica, debido al espacio de temporalidad sobre el que trabaja y a los resultados y satisfacción generados. Para replicarlo debe tenerse en cuenta la facilidad de generar indicadores de desempeño que permiten medir el grado de avance y cambio de las empresas durante el trabajo intensivo, y que el proyecto por ser más una construcción propia, que no se considera un proyecto acabado, requiere de una construcción metodológica detallada de cara a ser replicado.

La réplica está planteada para el corto plazo en la medida que instituciones como Actuar Microempresa, están interesadas en el proyecto.

v. Start-Up Más

En el proyecto Start-Up Más, que inició en 2015, se han realizado dos cohortes una primera cohorte a junio de 2015 y una segunda en el segundo semestre de 2015, ambas bajo el liderazgo de la Universidad de Manizales con la participación de 325 estudiantes de pregrado y posgrado, adscritos a más de veinte programas académicos de las cinco universidades.

Resultados e impactos

Algunos resultados cuantitativos que se presentan corresponden a la prima cohorte. De los 154 participantes de las diferentes universidades (Universidad de Manizales: 33, Universidad católica: 25, Universidad Autónoma: 42, Universidad de Caldas: 25, Universidad Nacional: 29), 15 participantes avanzaron entre una etapa y otra, así: Explora-persigue: 4; Persigue, lanza y crece: 7; Lanza y crece: 4. En total se certificaron 45 emprendedores. Se realizaron 20 talleres, siete de ellos orientados por el Babson y 8 empresas recibieron mentoría a través del proceso.

Se reconocen resultados del proyecto en tres frentes: El aprendizaje orientado a mayor estructuración y formalización de las empresas ofrecido

por los profesores de las diferentes universidades del convenio SUMA...*el aprendizaje ha sido mucho sobre todo a nivel de formalizar aspectos técnicos y organizativos de la empresa... formulación de planes de acción, objetivos estratégicos de hacia dónde nos dirigimos que cuando se está iniciando es muy difícil visualizar porque se quiere hacer muchas cosas y el tema de darle una línea y un sentido es bastante importante...*[GF, 5], el desarrollo de habilidades para enfrentar situaciones cotidianas del negocio gracias a los procesos en que los emprendedores son expuestos a situaciones que simulan la vida real del negocio como el bootcamp...*actividades como el bootcamp hacen que se tengan espacios adicionales también para enfrentarse a situaciones que no son muy sencillas, tener que hablar con extraños y contarles que es lo que se está haciendo, darse cuenta que en el proceso que se lleva a cabo sí se han tenido muchos logros que muchas veces no se tienen tan claros.....*[GF, 5] y el relacionamiento que se da entre emprendedores del mismo nivel, de mayor trayectoria y con otros actores del ecosistema...*se rescata mucho el tema de poder relacionarse con un ecosistema de emprendimiento, el tema de conocer emprendedores que están iniciando, otros que ya llevan muchos años... que ayudan a que la experiencia de uno se nutra y que con sus aportes contribuyen realmente a que se siga muy firme en el proceso que se está iniciando* [GF, 5].

Desde la perspectiva de la coordinación del proyecto, se considera que la generación de autoempleo y el mejoramiento de la calidad de vida de los emprendedores y su núcleo, derivado del fortalecimiento de los proyectos de los emprendedores, son dos impactos importantes. Así mismo se ha hecho evidente la recuperación de la fe en la ciudad como efectos de las actividades que se realizan en este y los demás proyectos.

Limitaciones y retos

El proyecto se compone de tres etapas persigue, lanza y crece, desarrolladas en dos cohortes. Una de las limitaciones identificada tiene que ver con las altas expectativas que tienen los emprendedores en lanza y crece, después de haber superado la primera etapa persigue, y que no siempre sienten satisfechas. En algunos casos ellos esperan niveles de desarrollo como los que se alcanzan en el proyecto AddVenture Más...*desde el Start-Up Más, se ha participado en dos etapas en persigue y ahora en lanza y crece, cuando se inició la etapa de persigue se tenía una cantidad enorme de alternativas, de capacitaciones, tarea uno, tarea dos, tarea veinte, se llegó a esta etapa en la que ya es vamos a vender con toda, y a veces se siente que*

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

falta parte de lo que se recibió en la etapa anterior, también se sabe que se dedica a hacer gestión comercial y a vender o la dedicación es un tiempo larguísimo en capacitaciones, pero se espera que en la etapa final en la que hay que potencializar mucho más el negocio hayan un poco más de herramientas adicionales de pronto lo que se tuvo en AddVenture es lo que se esperaba de alguna manera recibir también en la etapa de lanzar y crecer... falta un poco más de áreas adicionales que logren que la motivación se conserve como tan fuerte a como se venía dando en la etapa anterior...con lanza y crece en el Start-Up la expectativa era bárbara pero una vez se empezó a desinflar porque las jornadas que se tenían no eran muchas y eran poco productivas... los contenidos no eran lo más poderoso posible se veían en un tutorial...es ahí cuando se puede dar cuenta que en realidad está un poco insípido en términos de contenidos puede ser un poco más fuerte... Muchas veces había tiempos perdidos y en esos tiempos perdidos se podría brindar ayuda en cómo hacer las cosas que necesita una empresa para ir funcionado bien [GF, 5].

Al proyecto se le plantea como reto poder ofrecer acompañamiento a los emprendedores que han participado en el proceso, como en el caso anterior las expectativas de los emprendedores superan la capacidad del programa y esto hace que se generen insatisfacciones...*El tema de los ejercicios personalizados de cómo se le da un seguimiento un poco más constante e intensivo a los emprendedores, uno sale después de las capacitaciones y de las formaciones pero al momento de desarrollarlo es muy difícil y toma trabajo, tiempo y esfuerzo...los estaban dejando solos, se llega a la unidad porque se quiere seguimiento que brinden ayuda y escuchen, la respuesta es que no es viable es la gran justificación y ese fue el motivo directo por el que se creó el Start-Up Más. El Start-Up Más se hizo porque era muy difícil tener capacidad de respuesta para todos los emprendedores que iban a las unidades a ser atendidos a ser escuchados...las unidades deberían no solamente ampararse en lo que ofrece el Start-Up Más sino irse un poco más atrás a lo que estaban haciendo anteriormente [GF, 5].* De hecho, una de las dificultades que identifica la coordinadora del programa es la expectativa que tienen los participantes de lanza y crece de tener cada uno un mentor.

Por otra parte, si bien se reconocen los logros en cuanto al fortalecimiento empresarial, se demanda un mayor énfasis en la formación del espíritu emprendedor, sobre todo desde este proyecto que se concibe como el nivel más básico del proceso ...*todos los programas que proponen tiene un énfasis al concepto empresarial, formación empresarial en que su empresa crezca y eso es encantador es bonito es lo que necesita la región y es lo que*

se necesita para mejorar las condiciones económicas pero hay vacíos grandísimos y bastante agigantados en el aspecto de la formación en el espíritu emprendedor, en cómo se revitaliza al ser humano para que tome la determinación y sea fuerte, intensa y consistente para que se devore el mundo no solo que le enseñen técnicas de ventas o que le digan las oportunidades de negocio sino como se trabaja el espíritu a la persona para que asuma un rol totalmente distinto y diferente, la interpretación de esto y la apreciación de los demás hace que se pueda pensar en hacer un ejercicio un poco más fortalecido como revitalizar al ser humano para que tenga y asuma una actitud totalmente distinta al enfrentar el espinoso camino del emprendimiento y del empresarismo...Start-Up Más podría nutrir un poco más esa parte y serian muchísimo más ganadores todos los demás programas [GF, 5].

Mejorar los mecanismos de divulgación del programa, que permitan que no sólo la comunidad universitaria acceda al proyecto, es otro de los retos que se plantean al proyecto...*poder conocer todo lo de Start-Up Más y todo el proceso de Manizales Más fue gracias a la unidad de emprendimiento...la llegada a la unidad de emprendimiento de la Universidad fue porque un familiar trabaja en la unidad...pero antes no tuve la oportunidad de ver eso en ningún lado quizás por los espacios en los que estaba presente ...quizás la información está muy bien para el universitario porque realmente uno por el correo o en la misma universidad se pone el pendón pero tal vez sería muy bueno proyectarlo a las personas que siguen ahí en esa cadena a los que ya de pronto se han graduado hace unos tres, cuatro o cinco años a los que tienen un doctorado o tienen una maestría llegarles también a esas personas. Esto se evidencia fácilmente porque período tras período son las mismas caras o caras muy familiares entonces así no sean amigos saben de ellos, saben que empresa tienen...nadie en la calle que llegara a decir que hay tal Programa, o sea no es tan visible para la comunidad en general nosotros porque ya estamos metidos en el cuento entonces cuanto evento hay estamos ahí y es verdad nos encontramos siempre los mismos porque nos encontramos en todo [GF, 5].*

Apropiación y desarrollo

Si bien algunos actores consideran que la construcción de este proyecto no puede considerarse propia, puesto que los desarrollos estaban alineados al Summer Venture Program de Estados Unidos, es posiblemente al lado de AddVenture Más, el proyecto en el que se ha logrado mayor apropiación, puesto que ha sufrido un proceso de “colombianización” a partir de la incorporación de las experiencias de las unidades de emprendimiento de

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

las universidades y las fortalezas de los asesores que han orientado a los neo-empresarios.

Proyección y sostenibilidad

Según su coordinadora, este proyecto tiene potencial para ser replicado a diferentes grupos de interés tanto de la sociedad universitaria como de la comunidad en general. Se tiene contemplada una réplica en la zona rural en alianza con el Comité Departamental de Cafeteros de Cafeteros, la Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC, la Universidad Católica de Manizales y la Gobernación de Caldas.



5. Análisis crítico del programa Manizales Más

Los capítulos anteriores pretendieron dar cuenta de condiciones objetivas del Programa *Manizales Más*, con hechos y datos se muestra el surgimiento y el estado actual de cada uno de los proyectos que lo integran.

En este se trata de un ejercicio interpretativo de lo expresado por los líderes alrededor de cinco aspectos importantes para comprender la esencia del Programa: el sentido y el significado que tiene para la ciudad, la academia y los empresarios; los resultados y los impactos, no tanto desde las cifras sino desde la percepción subjetiva de los actores; las dificultades y limitaciones que ellos perciben; el nivel de apropiación por parte de las instituciones de apoyo, formadores y en general por los diferentes componentes del ecosistema y el grado de desarrollo de capacidades con que cuenta la ciudad como efecto del Programa; y por último la proyección en el corto, mediano y largo plazo del Programa, así como su articulación, sostenibilidad y replicabilidad.

a. Sentido y significado del programa Manizales Más

En este aparte se pretende comprender el simbolismo del Programa, a partir del discurso de quienes han sido sus líderes, la mayoría de ellos miembros del Comité Ejecutivo. Este simbolismo demanda una interpretación propia de la hermenéutica “Se trata por lo tanto de una comprensión no plana sino oblicua o transversal, ya que tiene que captar no lo que se dice -el mero significado- sino el *sentido* -lo que quiere decirnos algo/alguien en el contexto humano de la significación axiológica-” (Ortiz-Osés y Lanceiros, 2005, p. 10).

El discurso de los actores fue provocado a partir de una pregunta genérica y directa sobre el sentido que para ellos tenía el Programa; de esta manera con frecuencia se generó un ir y venir entre los recuerdos de lo que motivó el surgimiento del Programa y el significado que en el presente tiene para cada uno de ellos. Tres categorías se pudieron identificar, el sentido y significado para la ciudad como contexto en el que se desarrolla el ecosistema para el emprendimiento, el sentido y

significado que tiene para la academia y el sentido y significado para los propios empresarios.

Sentido y significado para la ciudad

Entender el sentido y significado que el Programa tiene para la ciudad, requiere comprender la historia de la ciudad. Ciudad construida por emprendedores que, sin grandes recursos y prácticamente con tecnología primitiva, fundaron una villa a la vez que desarrollaban un sistema de producción, creando riqueza con base en el café¹³, superando condiciones naturales adversas¹⁴ y dando surgimiento a una industria pujante para la época (durante el período denominado de los *azucenos*¹⁵), generando prosperidad y calidad de vida para sus habitantes.

Por diversas circunstancias políticas, sociales y económicas, la ciudad sin llegar a niveles altos de deterioro, redujo su pujanza y proyección, se llegó a convertir en expulsora de talentos y tuvo períodos en que registró uno de los índices más altos de desempleo¹⁶, en términos de los entrevistados... *teníamos una sensación colectiva de pesimismo, de que acá las empresas se van, poco se crea, no se generan empleos, los muchachos los formamos pero*

13 “He querido ofrecer al público un cuadro sencillo y patente de cómo empezó a poblarse este Distrito, cómo ha marchado su pujante desarrollo y a qué estado de prosperidad ha llegado hasta hoy. Estos principios anuncian un porvenir de riqueza, cultura y poder que seguramente influirán con gran ventaja en los destinos de este Departamento de Caldas, y aún en los de nuestra Colombia querida” (Restrepo, 1914, 1)

14 La ciudad se sobrepujó a tres incendios de grandes proporciones en los años 1922, 1925 y 1926; así mismo se recuperó de los efectos de múltiples sismos que generaron daños físicos a la ciudad. Consultado en: <http://www.manizales.gov.co/Contenido/Alcaldia/27/historia-de-manizales>

15 Así fue conocido un grupo de nueve miembros de la sociedad caldense que dieron inicio a la industrialización de Manizales “En 1941 seis amigos de esta barra de colegio cuando contaban con una edad promedio que apenas llegaba a los 20 años, *comenzaron a aventurar en el mundo de los negocios*, y por azar se iniciaron en la actividad industrial” (Rodríguez, 1993, 61). Según este mismo autor, este grupo participó en la promoción y administración de ocho empresas que en 1973 generaba el 35% del empleo manufacturero de la ciudad.

16 El aporte al PIB nacional por parte del departamento de Caldas se ha reducido en los últimos años “al observar la tasa de participación se puede deducir que paulatinamente se ha venido perdiendo peso relativo y al llegar a 2010 su aporte resulta inferior al 50% del registrado en la década de los sesenta” (Calderón, Naranjo y Álvarez, en edición, 27); estas circunstancias más indicadores de desempleo que en 2012 superaban el 10% de la población económicamente activa (DANE, 2013) y de desplazamiento de jóvenes formados hacia otras ciudades, puede explicar en parte el pesimismo que había en la ciudad en estos años. Paradójicamente “se encuentran unos indicadores que reflejan una ciudad competitiva en el contexto nacional, con un excelente clima para hacer negocios, con buena infraestructura, especialmente en tecnologías de información y comunicaciones, y con un adecuado capital humano, aunque deficitaria en la internacionalización de su economía” (Calderón et al., 2016, p. 44)

tienen que desplazarse a otros lugares en busca de oportunidades [E, 1]... Manizales todavía estaba viviendo la añoranza de los azucenos, pero debemos entender que eso no se vuelve a repetir [E, 2].

En este contexto, el Programa *Manizales Más*, que surge como un mecanismo de búsqueda de renacer del emprendimiento y de apoyo a empresas que tuvieran potencial, tuvo un trasfondo tal vez más importante: los soñadores de la iniciativa la pensaban como una alternativa de ciudad y de opción de vida. Entonces, es visto como...*una disculpa, con contenido pero disculpa, para que la gente empiece a creer que la ciudad es el sitio para generar riqueza y desarrollar proyectos de vida [E, 1]...en lógica de ciudad, es mostrarnos que sí se puede ser organizado, metódico y sistemático, que sí se puede crecer y que ese crecimiento puede desbordar en lógicas de desarrollo. Que se puede creer, se puede crear y se puede estar generando riqueza [E, 2]...es una alianza que ha permitido ponerle un foco a la conversación de muchos actores sobre el cual se unen con un objetivo común, que al final es el desarrollo económico de la ciudad [E, 8]...es un esfuerzo institucional que se lleva a cabo por hacer de Manizales una ciudad más competitiva, que tenga empresas de alto potencial, que mejore el empleo, que nos ponga con productos de talla mundial [E, 10]...yo lo veo como un instrumento de cambio estructural del desarrollo económico de la ciudad [E, 14]...fortalecer y reforzar un pensamiento de desarrollo de sociedad distinto del que nos tocó vivir hace treinta años, y esto responde a una necesidad de verse conectado con un mundo que es muy cambiante, con retos gigantes en temas de visibilización de productos, de competitividad, de diálogo para la generación de procesos de innovación, o sea, crear una cultura en Manizales, para que los jóvenes estén metidos en procesos diferentes y abran el mundo como a las nuevas posibilidades [E, 10].*

Surge, también como un llamado de atención para la búsqueda de otras versiones y otras lógicas del emprendimiento de lo que puede ser el empresarismo y el crecimiento empresarial, que además convierta a la ciudad en un referente nacional e internacional...*volverse una ciudad donde se respire el emprendimiento y que tenga trascendencia a nivel nacional e internacional, como una ciudad donde se forma gente en emprendimiento y donde el emprendimiento sea el eje [E, 5]...eso hace que la ciudad tenga un liderazgo en emprendimiento, que la ciudad sea reconocida a nivel nacional porque tiene un gran programa de emprendimiento donde están actores públicos, privados, académicos, pero además de eso también logra que todos tengamos un foco estratégico como ciudad [E, 7]...volver a Manizales una ciudad de*

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

emprendimiento, una ciudad que le apostara bastante al desarrollo de empresas [E, 12].

Se reconoce en el Programa un proyecto de ciudad, que la hiciera más viva y que le devolviera mucho de su histórico dinamismo...*propósito de ciudad en el sentido mismo que se buscaba articular múltiples actores, actores institucionales que tenían incidencia en políticas y en acciones de impactos locales y regionales [E, 3], pero que a su vez permitiera canalizar recursos locales, nacionales e internacionales, empezando por la Fundación Luker que había manifestado su interés en financiar proyectos significativos para el desarrollo de la ciudad.*

Adicional al sentido práctico de fomentar el emprendimiento y la generación de riqueza, surge en el devenir del Programa otro sentido y es el de articulación, asociatividad y trabajo en equipo, que permite trascender las luchas de poder frecuentes en nuestras ciudades¹⁷... *es una experiencia de ciudad sumamente importante porque creo que rompió con un paradigma, que aquí nadie podía trabajar en forma asociada entre partes tan disímiles como son la universidad, el Estado y el sector privado, porque todo el mundo buscaba ver cómo se beneficiaba personalmente o institucionalmente [E, 4]...como Programa ha permitido que todo lo estemos trabajando articuladamente, en función del entorno, de la cultura...del medio más eficiente y efectivo para llegar al ecosistema que aquí se desarrolla [E, 9].*

Simultáneamente se pudo percibir otro aspecto importante del Programa y es la posibilidad de desarrollar actitudes y comportamientos, que sumados a las condiciones propicias de un ecosistema, se constituyan en una cultura del emprendimiento y la innovación en la ciudad... *darle alternativas a Manizales para que sus empresas se desarrollen, pero en especial que se genere una cultura de emprendimiento en ella... lograr que los jóvenes, que en las universidades, se les empiece a dejar una semilla distinta y un pensamiento diferente, en que es viable optar por una opción de emprendimiento [E, 6].*

Es decir, sin menospreciar el sentido objetivo de mejorar el ecosistema de emprendimiento de la ciudad...*yo creo entonces que, digámoslo, en perspectiva de experiencia subjetiva, es una experiencia que realmente lleva a un*

17 En el documento “Anhelos ciudadanos: Manizales Ciudad del Conocimiento con Educación de Calidad como requisito indispensable para lograr el pleno desarrollo” suscrito por un grupo de líderes cívicos de la ciudad, se reconoce el trabajo asociativo como una característica de los primeros habitantes de la región, que al parecer se ha estado perdiendo. Consultado en <https://mseducacion.files.wordpress.com/2012/02/documento-final-pdf1.pdf>

tema concreto, especialmente en la lógica del empresario [E, 2]; el Programa tiene un sentido simbólico más profundo, de renacer...ahorita hay un renacer como de creer en la ciudad, de optimismo por la ciudad [E, 1]; que ha permitido además comprender que también en la empresas tradicionales están pasando cosas nuevas...cuando cambian de generación la administración y el modelo de negocios también cambian. Eso era invisible para nosotros [E, 1]...Manizales Más va a ser muy transformador y le va a dar seguridad y fuerza a lo que estamos haciendo desde muchos sitios...porque parte de lo que pasa con los empresarios y que a mí me conmueve mucho, es que ellos cambiaron mucho su forma de pensamiento [E, 11].

Sentido y significado para la academia

También hay que comprender el contexto universitario de la ciudad para entender el sentido y el significado que el Programa tiene para la academia. Manizales, tradicionalmente ha sido considerada una ciudad con vocación universitaria¹⁸, con un sistema único en el país (SUMA) que integra las principales instituciones de la ciudad, con diversidad de oferta de programas, con 324 doctores vinculados a 115 grupos de investigación¹⁹, que tienen pregrados y posgrados que sustentan el desarrollo de la ciudad en campos de la administración, la economía, el mercadeo, la contaduría, la ingeniería y el diseño industrial...Sin embargo, y a pesar de existir una fundación universitaria con amplia trayectoria²⁰, la integración universidad – empresa – Estado no era lo suficiente fuerte alrededor de 2012...*Muchas veces el conocimiento del sector académico no se transfiere... o si se transfiere a los estudiantes, no llega a los empresarios [E, 1]...la relación universidad – empresa siempre ha sido muy compleja, y creo que parte de lo que la hace muy compleja es que los lenguajes son muy aislados, o sea, el lenguaje de una*

18 Manizales se ha considerado una ciudad universitaria, sin embargo, esta visión se ha construido básicamente a partir de la cantidad de universidades y de estudiantes, pero no se ha generado una infraestructura integral para lograrlo “para ser verdaderamente una ciudad universitaria, Manizales debe primero dotarse de una concepción más amplia e integral de lo que es realmente una Universidad y de su impacto potencial en el desarrollo económico y cultural, así como de los elementos urbanos, arquitectónicos, administrativos y empresariales que hagan realmente creíble ese paradigma” (Hurtado, 2003, p. 38)

19 Informe de doctores SUMA y Bios, Grupo de investigación en Cultura de la Calidad en Educación, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, 2015

20 La Fundación Universidad Empresa Estado Eje Cafetero, organización no gubernamental creada en 1998 con el fin de promover la convergencia, articulación y relacionamiento entre las universidades, el sector productivo y los gobiernos locales y nacional, a través del desarrollo conjunto de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación que impacten positivamente la competitividad de la región.

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

persona que es académica con el lenguaje de un empresario es completamente distinto. Pero Manizales Más logra ponerlos en otro sitio donde esos lenguajes son permitidos [E, 11].

Las universidades a través de SUMA y simultáneamente la Fundación Universidad Empresa Estado y la Red de Emprendimiento de Caldas, percibían la necesidad de contar con una estrategia, fundada en la academia, pero con apoyo empresarial, de fortalecimiento del emprendimiento en la ciudad...*que lo llamábamos la iniciativa de emprendimiento y empresarismo [E, 2]. Podría afirmarse que aún sin principio de realidad pues se pensaba que en pocos años se contara con 250 iniciativas de las cuales por lo menos 70 serían de alto potencial, pero desde ya con una intencionalidad clara... una aplicación más teórica, si se quiere, pero tenía la intención de ser puente, ser transición del mundo del pensamiento al mundo de la acción... como una fuente y un referente para la generación de riqueza [E, 2]... transformar los currículos, formar profesionales a nivel de pregrado y de posgrado con un enfoque y con un estímulo muy grande para el emprendimiento, trabajar y desarrollar la creatividad... y a la vez lograr la capacidad de interactuar con empresarios, interactuar con el sector político, interactuar con las mismas otras universidades [E, 12].*

Esa idea de unir SUMA alrededor del emprendimiento y el empresarismo tenía dos limitaciones, que a la vez se convirtieron en factores que más sentido le han dado al Programa desde las universidades: la falta de precisión sobre la concepción de emprendimiento y la manera de apalancarlo, y los diferentes niveles de acción de sus unidades de emprendimiento... *rompió paradigmas como el hecho de que el emprendimiento había que empezar desde los start-ups, desde las ideas iniciales, y trabajar para lograr, con apoyo económico, que esas ideas se volvieran realidad; también nos cambió la manera de ver cómo se podía lograrlo desde el Pensamiento y Acción y por último impulsó un concepto, que tampoco se usaba mucho en Colombia y en Manizales en particular, como lo es el ecosistema de emprendimiento [E, 4]...logró darles una ruta de cómo debería trabajar la universidad en temas de emprendimiento, le ha dado mucha fuerza al tema de las unidades de emprendimiento, digamos que le dieron un rol muy claro en el ecosistema [E, 7]...una nueva forma de ver (el emprendimiento), si se quiere un poco más desestructurada, más invitando a equivocarse, digamos que el error sea parte de ese proceso y con un llamado contundentemente más fuerte a la acción, que nos permite aprender, de forma más rápida y de pronto más integral con todo el ecosistema [E, 8]...yo creo que ahí hay un avance impresionante,*

pues, la articulación de las unidades de emprendimiento con el Start-up Más y con el AddVenture Más, eso les ha dado un trabajo en articulación muy bueno [E, 14].

Al reconstruir el sentido que para la universidad tiene el fortalecimiento del emprendimiento, se pueden entender las tensiones que se pudieron presentar entre la academia y el modelo traído por la institución asesora internacional, en primer lugar la orientación hacia el fortalecimiento de empresas ya existentes cuando algunos esperaban que se trabajara con procesos de incubación universitaria como start ups o spin off, en segundo lugar la ausencia de planificación propia del pensamiento – acción que proclama el Babson y por último las estrategias pedagógicas empleadas, pues algunos profesores consideraron que no se reconocían las experticias existentes ni las capacidades institucionales de las universidades, lo que les dejó la sensación de...*un tema como de coloniaje, en el sentido mismo que nosotros también somos unos actores académicos, que hay unos saberes, que hay unos conocimientos, y es a partir de esos conocimientos y esos saberes que hay que construir [E, 3]...hay una cosa relativamente mal diseñada, donde todavía hay mucha lógica de subalternidad y colonialismo ahí entreverado también, con una supuesta relación académica [E, 3]...muchas veces los discursos que nos llegan de otras instituciones generan una cierta distancia frente a procesos internos que se llevan a cabo [E, 10].*

Pero también existen otras lecturas de esta realidad, algunos actores consideran que hay resistencia al cambio, soberbia o temor por parte de los académicos...*la academia es lo más conservador que existe, no quieren el cambio y no quieren ideas extrañas, le tienen miedo a las ideas que vengan de otras academias. No quieren reconocer que se puede aprender [E, 4]... en los académicos ha habido de todo. Unos que aprovechan para nutrirse de eso y otros que lo menosprecian...a algunos les parece que lo enseñado aquí por parte de Babson de emprendimiento ya lo sabían. Si usted va a una clase con un maestro de Babson se da cuenta de que no está diciendo pues mucha ciencia dura, pero sí se da cuenta de que tienen mucha cancha en manejar temas empresariales [E, 1].*

Por ello, más que la profundidad del conocimiento traído por Babson College, lo que se reconoce para la academia es la efectividad de la relación universidad – empresa...*esto es un link de universidad con empresarios que ha funcionado muy bien [E, 1]; en consecuencia, es lógico que para la mayoría de los miembros del comité directivo del Programa, su sostenibilidad*

esté fundada en la capacidad de apropiación y réplica de las universidades de la región.

Sentido y significado para el empresario

Al empresariado de la región tradicionalmente se le ha considerado conservador y temeroso al riesgo²¹ y esto lo hace desconfiado frente a nuevas iniciativas y a la innovación tanto de carácter tecnológico como en las relaciones comerciales. Sin embargo, en esta ocasión se percibe que empiezan a ver en las nuevas empresas y emprendedores algunas oportunidades y retos, aunque la relación sea aún incipiente... *ven que con esos muchachos se pueden desarrollar nuevas líneas o mejores procesos o subcontratación de procesos. O sea, apareció un poco de gente que pueden ser aliados de las empresas comunes. Yo diría que a eso se debe en buena parte el éxito de programa de mentores* [E, 1].

A la par se empiezan a generar posibilidades y sobre todo esperanzas para futuros empresarios y para los actuales que están en procesos de desarrollo, en la medida que perciben la existencia de soporte y apoyo... *hay un grupo de personas bien intencionadas, con buena voluntad, con buena orientación, con buen conocimiento, que los están ayudando a que crezcan, a que tengan más ganancias, a que mejoren sus ventas, a que se atrevan a organizarse mejor, a ser emprendedores* [E, 4]... *para los empresarios pequeños, es la oportunidad de que sus emprendimientos tengan un acompañamiento y seguramente van a tener éxito* [E, 5]... *ellos sintieron que les estamos poniendo cuidado y no son solamente a los emprendedores que están naciendo, sino las empresas de la ciudad que llevan muchos años y que tal vez crecieron muy solitas, como con ese empuje de empresario* [E, 7].

Pero el sentido se genera no solo para los nuevos emprendedores, proyectos como el de mentoría despierta conciencia y sentimientos de solidaridad que pueden cambiar condiciones objetivas de la ciudad... *lograr un número de personas importantes en la ciudad, que vienen en una forma voluntaria a acompañar empresas, a generarles las preguntas y esas dudas metódicas que uno tiene que hacerle y a darle unos consejos de la experiencia que uno ha vivido, me parece que es algo significativo* [E, 6].

21 “El inversionista caldense siempre ha preferido las seguras ganancias ofrecidas por el negocio cafetero, en un plazo relativamente corto, a aventurarse en los riesgos más altos que implica la creación de establecimientos manufactureros. Además, el comercio, la actividad urbana más tradicional de Caldas, ha sido un negocio competitivo con el café, en cuanto al lucro rápido se refiere” (Rodríguez, 1993, p. 19)

El Programa ha permitido entender que la empresa moderna no tiene las mismas características de las tradicionales, que sus propietarios no necesariamente son personas de trayectoria empresarial, que sus unidades no tiene que estar ubicadas en el parque industrial y que sus productos o servicios son diversos y pueden ser innovadores...*yo rescato, más allá de los empleos generados o la inversión alcanzada por las acciones de Manizales Más, que nos estamos dando cuenta que esta ciudad es mucho más que la carrera veintitrés, que las empresas son mucho más que las tradicionales que hay en el parque industrial o en Juanchito, y que los empresarios son mucho más que los que van al Club Manizales* [E, 1].

El programa ha significado también un incremento en las posibilidades de ser mejores emprendedores...*ha desarrollado capacidades en los empresarios y habilidades para que ellos mismos luchen por su desarrollo empresarial* [E, 9] *y un cambio en la mentalidad empresarial...es como si uno estuviera hablando con personas distintas y yo creo que eso es muy importante, porque yo creo que la inspiración y la motivación que les da Manizales Más es muy valiosa para que ellos entiendan que desde acá se pueden hacer cosas maravillosas* [E, 11].

b. Resultados e impactos del programa Manizales Más

El objetivo de la presente sistematización no es hacer una evaluación del Programa, pues lo está realizando paralelamente el Banco Mundial y el Departamento Nacional de Planeación que adelantan el proyecto “Evaluación y análisis del gasto público en Ciencia, Tecnología e Innovación” en el cual *Manizales Más* se constituye en la primera experiencia. Sin embargo, se considera importante conocer las percepciones que los actores clave del Programa tienen sobre el logro de objetivos y los cambios obtenidos, en un tiempo relativamente corto de tres años de vida de esta actividad.

Por ello se indagó sobre los resultados y los impactos del Programa. Los primeros responden a la pregunta qué se ha hecho y tiene que ver con la eficacia, esto es, se busca determinar el logro de objetivos, mientras los segundos se refieren a qué ha cambiado como consecuencia de los resultados logrados; responde al concepto de efectividad, o sea si se produjeron los efectos deseados, así como consecuencias imprevistas positivas o negativas.

La medición de resultados e impactos en el Programa no es sencilla, en primer lugar por la forma de trabajar que es bastante desestructura-

da a partir de pensamiento divergente, que ha ido construyendo propuestas a partir de la misma acción,²² pero además porque siendo el emprendimiento y el empresarismo fenómenos complejos y multicausales, no siempre resulta posible afirmar que ciertos logros o cambios puedan deberse exclusivamente a *Manizales Más...la métrica siempre ha sido un tema complejo en Manizales Más. Lo primero es porque aislar la variable es difícil...decir que creció [una empresa] por Manizales Más es complejo, pues puede que haya crecido por la devaluación o porque bajó el precio de la materia prima, puede que haya crecido porque la gasolina está más barata [E, 1].*

Resultados

Frente al propósito de impulsar el emprendimiento y el empresarismo en la ciudad, los entrevistados consideran que el Programa tiene resultados que mostrar, específicamente en el crecimiento en ventas y en empleo de empresas de alto desempeño...*creo que estas empresas han crecido mucho; en la primera cohorte creció el ochenta y pico por ciento, en la segunda el cincuenta y pico por ciento. Se ha creado empleo, crear empleo no es fácil. Todos los empleos que genera son calificados, casi que profesionales [E, 1]... de las tres convocatorias que llevamos, el gran porcentaje de ellas se les ha visto crecimiento y desarrollo, estas empresas de alto potencial han generado alrededor de unos cuatrocientos empleos y han aumentado sus ventas en unos porcentajes importantes [E, 6]...yo creería que el tema de empleo aumentó gracias a ese apoyo que se le está dando a las empresas, el tema de aumento en ventas en las empresas también es una realidad [E, 7]...que las empresas crezcan, exporten, reciban inversión, que sean visibles, que se ganen premios... este tipo de cosas, pues, indiscutiblemente generan desarrollo económico y que fueron hipótesis iniciales, ya se cumplieron [E, 8]...han desarrollado la capacidad de vender y de darse a conocer, sin necesidad de esperar crecer...tienen ya la capacidad y la visión de que si necesita salir a un mercado, tiene que tener un equipo de trabajo, tiene que tener unas capacidades. Y eso lo está dando Manizales Más [E, 9]...un alto porcentaje de las empresas que han pasado por el Programa de Empresas de Alto Potencial se han transformado, han liderado y han cambiado mucho su estructura de ventas, sus procesos de*

22 El modelo Babson no parte de planeación ni formulación estratégica, se funda en el concepto de pensamiento acción. Esta es una lógica de planificación menos rígida que la planeación estratégica, propia para monitorear procesos de cambio y de acompañamiento institucional, en contextos de alta incertidumbre, desde una lógica flexible (Retolaza, 2010).

internacionalización, les ha permitido a estas empresas y a estos empresarios tener otra visión, tener otro panorama [E, 12].

En este fortalecimiento de empresas de alto potencial, se resalta como resultado el acompañamiento efectivo por parte de empresarios exitosos de la ciudad...*hay resultados reales en el acompañamiento a las empresas, es decir, nosotros tenemos empresas de alto potencial y las estamos acompañando [E, 7]...la participación de los mentores en el desarrollo de empresas de alto potencial [E, 6]...articular a las empresas de alto potencial a ese proceso de desarrollo de emprendedores jóvenes y a mentores al proceso de desarrollo de emprendedores en etapas más tempranas [E, 8].*

Aunque se asume que es por efecto del Programa, también hay autocrítica pues al no contar con mecanismos de control y seguimiento, no existen evidencias verificables de que estos resultados sean consecuencia fundamentalmente del trabajo de *Manizales Más...hay que entrar a analizar si esos cincuenta adicionales que vendieron se dio por un negocio accidental o se dio por de verdad un acompañamiento [E, 6]... siento que debería haber un indicador de sostenibilidad o de rentabilidad. Yo siento que me falta algo, una medición de fondo. O sea, que porque venda más no significa que me vaya bien [E, 14].* Otro aspecto que surgió en las entrevistas, aunque menos general, es qué tanto se explica el desarrollo alcanzado por estas empresas por ser ya de alto potencial²³, es decir, qué puede suceder si se agotan las empresas de alto potencial y se tiene que trabajar con empresas de menor potencial ¿se obtendrían los mismo resultados o la tasa de fracaso se aumentaría mucho?

Otro propósito expresado en los documentos de *Manizales Más* y que está relacionado con el anterior es educar al empresario en su búsqueda de crecimiento constante. Aunque acá los resultados son menos tangibles que los de ventas o empleo, los líderes consideran que existen resultados en gestión de las empresas, visión del negocio y responsabilidad social...*Que se les ha cuestionado mucho cuál es el rol de las personas dentro de la organización...han visto y han entendido distinto el negocio pues han visto ejemplos en empresas grandes que inclusive están trayéndose cosas y poniéndolas aquí [E, 6]...estaban formalmente constituidas pero eran informales en cifras, en impuestos y en muchas otras variables y ahí se ha trabajado muy fuerte [E,*

23 La tasa de rechazados en las tres cohortes muestra que la selección es exigente y por ende las escogidas tienen efectivamente mucho potencial: 3.2 % en la primera, 9.8 % y 12 % en las segunda y tercera cohortes.

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

6]...llevar a cabo programas con empresas consolidadas pero que les hace falta mucho más desarrollo, poderles dar esa visión que muchas veces no se les ha dado, porque nuestras empresas no siempre tienen una estructura clara de negocio, es un valor indudable que está generando desde ya y a futuro, una visión diferente de la región, de sus empresas, de la productividad y del desarrollo [E, 10].

Frente al propósito de impulsar el empresarismo desde la comunidad universitaria también se tienen resultados para mostrar, en aumento de estudiantes con ideas emprendedoras, mayor conexión con el sector empresarial, revisión de currículos para incluir el emprendimiento...*hoy podemos decir que el número de estudiantes con intenciones de hacer procesos de emprendimiento, de generar empresa, ha crecido. Pero había un número de empresas que estaban tratando ahí de surgir, y ese número también ha crecido [E, 6]...se está empezando a hacer la conexión de estudiantes con sector real...eso no era fácil [E, 1]...un logro está en que las universidades hayamos abierto un espacio para sentarnos a pensar sobre la pertinencia y la importancia de involucrar en nuestros currículos temas de emprendimiento [E, 6]...tener dos programas que articulan a las cinco universidades y que articulan emprendedores de esas cinco universidades, docentes, asesores y unidades de emprendimiento, eso es potentísimo, pues al final nos genera desarrollo de metodologías propias [E, 8]...la integración que hay entre las unidades de emprendimiento y las dinámicas que estas han ido adquiriendo [E, 12].*

En cuanto al propósito de mejorar las capacidades de *Manizales Más* y los asociados para el soporte y apoyo al emprendimiento a la ciudad, los entrevistados reconocen importantes resultados en el trabajo interinstitucional, el trabajo en red, la atención integral a los interesados en el emprendimiento...*yo diría que, uno, es un súper ejemplo de trabajo inter-relacional, inter-institucional público, privado y académico [E, 1]...un logro bastante importante es que logró recoger a todos los actores de ciudad. Yo creo que ese es un logro fundamental, que además yo no lo he visto en otras ciudades. Y además de eso, digamos que logra vincular las cabezas, las que tomarán las decisiones, pero además con plata, que es un compromiso muy importante de todas las instituciones [E, 7]...se ha ganado mucho en términos de que la red misma de los actores que se conversa, digamos las universidades que hacen parte de esto, se comunican de una manera muy fácil, muy fluida [E, 3]...el hecho de que personas que no fueron beneficiarias de proyecto de alto potencial, por ejemplo, los cojamos las otras instituciones y les digamos 'no*

aplica para éste, pero mire, tenemos una cantidad de redes, de contactos, que hace que usted no se sienta solito. Entonces venga Parquesoft, acójalo, venga Cámara de Comercio...' [E, 7]. *...poner a dialogar a instituciones públicas y privadas tan diversas, en torno a Manizales Más y al emprendimiento, que yo lo veo ligado a un proceso de ciudad y de región, que yo digo que se viene tejiendo desde hace tiempos...se ha generado una buena sinergia y eso es un capital social muy importante* [E, 10]. *...yo creo que el capital social que se ha creado alrededor de la iniciativa es muy valiosa* [E, 11].

Un logro significativo, en el que sin duda todavía se tiene que trabajar es en la estructuración de los proyectos, el trabajo complementario entre instituciones y el trabajo colaborativo... *logramos identificar cuál va a ser el rol de cada uno. Entonces eso hace que, por ejemplo, Incubar y Parquesoft no trabajen las mismas cosas, que la Cámara de Comercio se enfoque en ciertas cosas, que si yo sé que la Cámara de Comercio los fortalece en otras cosas pues los mando para allá, que las universidades se dediquen a las fases iniciales y nos evitan doble esfuerzo* [E, 7]. *...se está dejando capacidad instalada institucional, por el mismo hecho de dejar metodología que las instituciones apropiemos y la repliquemos en los programas que estamos desarrollando. O sea, más que números, más que empresarios, es capacidad en la ciudad y es capacidad de articularnos institucionalmente, que es lo que decíamos que trabajábamos articuladamente, yo siento que hasta que llegó Manizales Más lo pudimos hacer, y se evidencia* [E, 9]. *...sentar a cinco universidades a hablar de emprendimiento es algo inédito, es ciencia ficción* (GF, 2).

Un resultado importante por citar es la construcción de un ecosistema de emprendimiento en la ciudad... *yo creo que Manizales Más ha hecho un esfuerzo muy grande por crear un verdadero ecosistema de emprendimiento e innovación, hemos aprendido, con dolor, porque eso no ha sido un proceso fácil, que tal vez hay cosas en las que nos estamos equivocando, que tal vez no nos las sabemos todas, que tal vez deberíamos escuchar más a los otros, y ha sido un poco de esos aprendizajes que, al principio, fue muy caótico como aprender habitando la incertidumbre, pero con la seguridad de que si habitamos esa incertidumbre, algo bueno pasará* [E, 11]. *...Yo creo que hay un resultado muy importante, y es entender que el foco es crecimiento, y ese, para mí, que he estado en emprendimiento tanto tiempo y en emprendimiento de la idea, entonces, decir que el foco de Manizales Más es las empresas que crecen, porque ahí es donde hay mayor valor, y que el ecosistema se articula alrededor de eso* [E, 14].

Impactos

Varios de los líderes consideran que es muy pronto para plantear impactos del Programa, pues en tres años apenas se logra implementar los proyectos y normalmente un impacto es de mediano o largo plazo...*todavía no es tiempo para medir el impacto, es un programa de tres años. Pues vamos a encontrar que no ha producido nada. Es la forma más fácil de matar una buena idea: evaluar antes de tiempo [E, 4]...creo que hay resultados, no creo todavía que haya impacto, no hay un hábito, una costumbre, una cultura distinta en Manizales sobre el empresarismo, sobre el escalamiento empresarial, creo que no lo hay [E, 2].*

Por el contrario, otros piensan que a pesar de tan corto plazo se ha impactado la ciudad en diversos aspectos, aunque siempre queda la duda qué tanto de ello es efecto del Programa. A *Manizales Más* se le atribuyen muchos de los cambios que están sucediendo en la ciudad...*sin mucho rigor científico, pero se le atribuye [E, 1]; las mejoras en las percepciones arrojadas por las encuestas empresariales o la percepción de ciudad²⁴, en las que se nota más optimismo...se cree más en la ciudad, la mirada externa de la ciudad es mejor, eso lo percibimos los que salimos y estamos en contacto con los empresarios de otras ciudades [E, 1]...nos ha permitido ver cómo la visión de la gente, la perspectiva de ciudad ha cambiado muchísimo, yo no diría que es sólo de Manizales Más, yo creo que es de mucha gente haciendo muchas cosas en una dirección [E, 11]; el buen posicionamiento en el Doing Business o en los rankings de competitividad²⁵...Yo no sé si lo dio Manizales Más, pero sí lo aumentó Manizales Más [E,1].*

Uno de los impactos más aceptados por parte de los entrevistados, aunque como se dijo en la introducción a este acápite no es generalizado, son los avances en la cultura del emprendimiento en la ciudad, lo cual a su vez

24 La más reciente Encuesta de Percepción Ciudadana realizada por la Red de Ciudades Cómo Vamos, aplicada en el año 2015 y en la que participaron once ciudades del país incluida su capital, encontró que Manizales está a la cabeza en temas relacionados con optimismo ciudadano, bienestar subjetivo, educación y seguridad ciudadana.

25 Los resultados del último estudio subnacional Doing Business (Banco Mundial, 2013), iniciativa orientada a evaluar las normas que regulan la actividad empresarial en las economías del mundo, ubicaron a Manizales como la primera entre 23 ciudades colombianas evaluadas, con mayor facilidad para hacer negocios. Más recientemente, el departamento de Caldas, cuya economía es jalonada de manera determinante por su capital, se ubicó como la tercera región más competitiva del país – después de Bogotá y Antioquia–, según los resultados del Índice Departamental de Competitividad (Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario, 2015).

la está posicionando en el contexto nacional e internacional²⁶...*el tema de cultura de emprendimiento, que se ha venido arraigando cada vez más en Manizales y puede sonar cosmético, pero Manizales se ha convertido en un referente sobre el tema de emprendimiento [E, 3]...definiría el impacto, en que hemos subido un puntico en el volumen de la cultura del emprendimiento... por lo menos, en mi concepto, tenemos la gente pensando distinto y pensando que sí se puede. Algo que, al principio, era mucho más resistente [E, 6]...el éxito más grande que ha tenido el proyecto de Manizales Más es el cambio de mentalidad del empresario nuestro [E, 13].*

El Programa ha potenciado la dinámica interna que desde antes existía en la ciudad alrededor del emprendimiento, lo cual se observa en la cantidad de actividades que se desarrollan en coordinación con *Manizales Más* –el día de la innovación, la cátedra de emprendimiento, el parque de innovación empresarial, etc.- *ha logrado despertar esos sentimientos de emprendimiento que hay en la gente y volverlos realidad. Uno lo siente internamente en la universidad, cuando ya los muchachos sacan sus ideas y creen que con el programa de Manizales Más ellos pueden avanzar [E, 3]... yo veo que la gente le está perdiendo el miedo al emprendimiento [E, 5]... lograr que todas las instituciones de la ciudad tengamos el emprendimiento como una de nuestras bases para trabajar, pues, los que lo trabajábamos lo seguimos haciendo, pero hay instituciones que no lo tenían como prioritario en sus agendas, y eso también lo logró el Programa [E, 7]...ha permitido que las entidades que pertenecemos como al grupo, generemos programas alrededor de Manizales Más, que nosotros nos repensemos, que estamos pensando ya en empresas dinámicas innovadoras y de alto potencial, anteriormente seguíamos con subsistencia [E, 9]...marcas nuevas que Manizales Más está impulsando como AddVenture Más o los start up, o sea, una cantidad de acciones que se van posicionando alrededor de Manizales Más, que ya son como unas marcas propias [E, 10].*

26 Durante los últimos años y desde diferentes esferas, Manizales se ha ido consolidando como epicentro del emprendimiento en el país y aún por fuera de éste. La ciudad ha sido sede de varios eventos nacionales e internacionales sobre el tema, como también cuna de distintas iniciativas de fomento al emprendimiento y la innovación, como es el caso de Manizales Más, un programa que se ha convertido en referente de política para el país, según lo destacan los lineamientos de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015–2025, que se debate en la actualidad. Sobre este particular abundan las reseñas en diferentes medios, una de las cuales destaca que, gracias al mejoramiento del empleo, la oferta y calidad educativa, la presencia de laboratorios de innovación y la creciente conexión con mercados internacionales, Manizales se ha ido consolidando como un líder nacional en el impulso a la competitividad (A este respecto, véase: “Manizales, rey del emprendimiento”, en Revista Semana). <http://www.semana.com/nacion/articulo/foros-semana-manizales-rey-del-emprendimiento/440454-3>

Estrechamente ligado a lo anterior es el avance en la construcción de confianza entre los diferentes actores de emprendimiento en la ciudad, cuyo efecto inmediato ha sido la articulación y el trabajo en equipo que ha permitido un trabajo articulado de múltiples actores como empresarios, universidades, instituciones del Estado, organizaciones no gubernamentales; esquema de trabajo que es objeto de admiración en diversos contextos...*las relaciones de confianza entre unos y otros, eso es muy importante para que funcione el ecosistema* [E, 3]...*la articulación que muestra confianza entre los actores...tener actores que tradicionalmente no estaban en la conversación...estar en el mapa nacional y mundial visibilizando muchas cosas...la recuperación de la autoestima, entendiendo que sí se puede quedar uno aquí, hacer su desarrollo de emprendimiento, su vida alrededor de este tema* [E, 8]...*yo creo que el capital social que se ha creado alrededor de la iniciativa es muy valiosa* [E, 11].

El programa ha hecho ver posibles alternativas que bien no se habían considerado o bien se pensaban imposibles de realizar en el contexto local, como ejemplo se pueden mencionar los spin off que son emprendimientos universitarios de alta tecnología que surgen como consecuencia de las investigaciones académicas y tienen potencia para convertirse en empresas. Hoy todas las universidades de la ciudad están pensando en esta alternativa...*creo que podemos potenciarnos en el tema de spin-off y estamos buscando modelos desde Israel que podamos incorporar nosotros acá* [E, 3].

Por último, hay coincidencia en el efecto del Programa sobre el reconocimiento de la ciudad como eje de emprendimiento en el contexto nacional, esto es consecuencia de la visibilidad que ha logrado a través de ponencias, presentaciones, visitas a la ciudad por parte de líderes de otros departamentos...*el reconocimiento que Manizales, en este corto tiempo, ha tenido en eventos latinoamericanos o internacionales, que ya aparezcamos en el mapa del emprendimiento mundial, eso es un tema para nosotros muy importante* [E, 10]...*que en el CONPES de la política de Ciencia, Tecnología e Innovación, se diga que hay que tener más programas como Ruta N y Manizales Más me pareció muy conmovedor por el reconocimiento a la ciudad* [E, 11].

c. Dificultades y limitaciones del programa

Un aspecto importante en el proceso de sistematización es poder identificar las dificultades y limitaciones que el Programa ha tenido que sortear o incluso que aún permanecen, pues esto es fundamental para el aprendizaje y para la proyección de la iniciativa.

Para su descripción se clasifican en cuatro categorías: limitaciones en el proceso de trabajo, dificultades con la entidad asesora, dificultades del mismo ecosistema y limitaciones que afectan la sostenibilidad del Programa.

Procesos de trabajo

En cuanto al proceso de trabajo se observa una limitación en la estructura organizativa de *Manizales Más* pues carece de personería jurídica y su planta de personal es muy reducida...*primero porque no tienen NIT, o sea, no tiene la capacidad de contratación es prestada de las otras empresas, la capacidad de gestión es prestada de las otras empresas, los del Comité Académico son de otras empresas, las personas que hay las estamos pagando otras empresas, y Manizales Más no tiene estructura organizativa. Ha funcionado muy bien y de pronto hoy es fortaleza, pero crear eso ha sido difícil [E, 1]... Manizales Más podría mantenerse desde esa perspectiva de alianza; me parece que sería sensato. Y una persona jurídica creo que la mata, creo que mataría la alianza de Manizales Más [E, 2]...el equipo de trabajo es muy pequeño, depende de una serie de ayudas extra de las diferentes instituciones, en donde no era la prioridad de cada uno. Entonces eso hace que sea más difícil hacer [E, 6].*

Esto que refleja una alta capacidad de trabajo de quienes lo integran (para poder alcanzar todo lo que han logrado) y que es positivo en cuanto no existe carga burocrática que incremente costos o reduzca la eficiencia, tiene consecuencias sobre la capacidad de gestión y sobre la misma cobertura del Programa...*tiene capacidades instaladas muy limitadas, yo creo que el tema de capacidades ha hecho que Manizales Más tenga limitaciones en términos de poder impactar mucho más el ecosistema [E, 7].*

Otro aspecto tiene que ver con el trabajo interinstitucional, que paradójicamente hoy se considera uno de los grandes logros del Programa, pero que a su vez se constituye en uno de los aspectos de mayor dificultad que ha tenido que vivir *Manizales Más*...*trabajar en alianza es muy complejo, los ritmos del sector público, del sector académico y del sector privado son ciento por ciento distintos. La desarticulación del sector académico al sector real es impresionante. Un sector educativo muy importante pero muy atomizado, al estar tan atomizado es complejo. El que los financiadores exijan resultados duros, evidenciables, es difícil porque...es trabajar en un cambio de cultura, ¿cómo se mide eso? [E, 1]...en la ciudad tenemos diferentes actores desde el tema del emprendimiento. La Cámara de Comercio hace unas cosas, ACTUAR hace otras, el SENA hace otras, las universidades*

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

hacemos otras distintas; pero a veces estamos haciendo lo mismo todos. Entonces ¿cómo empezamos a articular todos esos actores para que potencialicemos las diferentes alternativas que tiene la gente? [E, 6]...si el ecosistema apalanca las empresas, pero se olvida de las instituciones de apoyo, entonces no estamos fortaleciendo el ecosistema, estamos fortaleciendo las empresas [E, 14].

Una restricción, que parece más un reto por asumir, es el papel de las organizaciones de apoyo y cuya labor ha sido fundamental para el avance del Programa...*siento que también jugamos un rol muy importante, pero también siento que necesitamos más fortalecimiento. Pienso que trabajan lo mismo que hace diez años y todas estamos en la tarea de: venga, cambiemos, re-pensemos, miremos; pero no podemos hacerlo desarticulados de Manizales Más, para que seamos el complemento ideal de lo que Manizales Más está requiriendo, pues cuando Babson se retire seremos las que le demos sostenimiento [E, 7]...con las instituciones de apoyo no ha habido mayor avance, el foco de los primeros años fueron las empresas y todo el componente académico [E, 14].*

De otra parte, la forma de operar del Programa, de manera desestructurada, fundada en el pensamiento – acción, tiene efectos positivos pero a su vez genera algunas incertidumbres en procesos de planeación y evaluación de resultados, se generan dudas sobre la toma de decisiones...*la métrica ha sido muy difícil, muy difícil [E, 1]...entonces, ahí yo digo que también hay una cosa que a mí me parece inquietante, y es que muchas veces las decisiones de quién hace, cómo lo hace, por qué lo hace; siempre dicen: ‘No, es que Babson dijo’. Entonces parece ser como si Babson fuera mi Dios, y se vuelve mítico [E, 2]...que lo que nosotros midamos como Manizales Más sea de relevancia para todos los actores. Yo creo que eso es importante y ese es un trabajo en el que apenas comenzamos [E, 8]...cómo comunicamos lo que hacemos, pues Manizales Más es como un elefante: unos tocan la oreja, otros tocan la trompa, otros tocan la cola. Depende del rol que tu tengas, entiendes Manizales Más diferente, entonces el reto es cómo se comunica al elefante en su totalidad [E, 8].*

Dificultades con la entidad asesora

Algunos líderes consideran que inicialmente se presentaron dificultades con el equipo de Babson, tanto por la concepción sobre el emprendimiento, por el estilo autocrático de algunas personas de la misión y por la manera de abordar pedagógicamente el proceso.

Algunas universidades esperaban más énfasis en emprendimiento universitario y el ejercicio se enfocó sobre empresas ya existentes de alto potencial...*tuvimos muchísimas dificultades, dificultades conceptuales profundas en el seno mismo del Consejo Directivo. Nosotros no entendíamos las lógicas que ellos manejaban en torno del emprendimiento* [E, 3]. Para algunos docentes y directivos universitarios los talleres sin fundamentación teórica impactan el quehacer pero no forman...*cuando un profesor me dice 'No, es que yo hago el mismo taller y funciona'. Que puedo pensar de un profesor universitario que hace eso ¿Cómo uno va a aplicar un taller porque aprendió cómo es un taller y suponer que con eso está logrando resultados?* [E, 2]... *nuestros docentes no se sintieron a gusto ni en los talleres de emprendimiento ni en los temáticos; ¡a un experto en finanzas que vengan a dictarle el ABC de las finanzas!* [E, 3]...*para mí el método de casos, que ya era conocido por nosotros, es simplemente una estrategia metodológica, a la que le han botado mucha corriente...yo creo que vale la pena pero no es la gran novedad* [E, 2].

Otra lectura tienen algunos entrevistados, pues piensan que existe pedantería de los docentes, falta de interés, exceso de teoría o temor a lo nuevo...*es una mirada muy pedante de muchos de los académicos, muy pensar que ya lo saben, que todo lo saben y que no tienen nada para aprender, pero creo que es más desde los docentes que desde la misma dirección de las universidades. Porque esto no les representa a ellos en su escalafón, ellos no le marchan, no les gusta o son muy teóricos, siguen mucho en la academia y la realidad en la calle es otra* [E, 1].

Igualmente el hecho de traer un modelo predeterminado que no admitía concertación, ni reconocimiento de conocimientos previos por parte de los docentes de educación superior, afectó la credibilidad de ellos en el Programa y en especial de sus efectos en el largo plazo...*Se fue coactivo, no hay acuerdo, porque para que hubiese acuerdo se tendría que argumentar y aceptar la posición de otros* [E, 2]...*Babson vino con el síndrome de Adán y no se soportó en las capacidades institucionales, ni los recursos que tenían las universidades para, a partir de ahí, avanzar, sino que simplemente dijo 'esto es una tabula rasa, empezamos en cero'* [E, 3]...*porque nosotros mismos, los que hacemos parte de los dominios del ecosistema, no nos la creemos, porque tampoco tenemos esa sensación de tranquilidad que nos genere el modelo* [E, 2].

Tal vez la dificultad más importante del Programa se encuentra en el desconocimiento de los fundamentos teóricos que sustentan los proyectos. Babson no entregó conceptualización sobre la idea de crecimiento econó-

mico, desarrollo social o escalamiento, así como tampoco lo hicieron sobre las teorías del emprendimiento...*para mí lo más evidente es que el 'know how Babson' no es transparente. Ahí hay un gran cimientó. Que sea reconocido diecisiete años como el top uno en emprendimiento no es porque tengan buenos talleres; un buen taller no sale con ausencia de teoría* [E, 2].

También se percibe algún malestar en la ausencia de criterios claros de evaluación de resultados...*con respecto a qué evaluaron, cuáles son los criterios de evaluación. Al menos que me digan qué están evaluando para saber qué están proponiendo nuevo, ¿cierto? Pero me dicen 'ponga cincuenta mil dólares más, para ver qué pasa' ¿Y por qué no hacen la evaluación explícita?* [E, 2]...*falta una medición de fondo* [E, 14].

Limitaciones desde el ecosistema

Hay condiciones propias del ecosistema que limitan a *Manizales Más*; tal vez la más notoria es la ausencia de una política pública clara, precisa que facilite el emprendimiento en la ciudad; esto no significa que no exista interés, motivación y participación de funcionarios públicos comprometidos con el Programa...*el Concejo Municipal, en todo este tiempo, apenas vino a escuchar a Manizales Más hace, tal vez unos tres o cuatro meses* [E, 2]...*nos limita el ecosistema de emprendimiento, pues hay unos que van mucho más adelante y hay otros que toda vía toca empujarlos un poquito más y son más difíciles de sacar. Por ejemplo, lo que tiene que ver con política pública ¿Cuál es la estrategia de la Administración Municipal, incluido el Concejo, para generar acciones que permitan atraer o permitan crear empresa?* [E, 6]...*sí el sector público no está, ahí hay una limitación fuerte que trabajar y en el caso de las administraciones municipales todos sabemos que van y vienen* [E, 12].

En concordancia con lo anterior tampoco se identifica una política de las entidades públicas para facilitar las compras a los pequeños empresarios y nuevos emprendedores, lo cual se puede hacer extensivo a empresas privadas grandes que comercializan productos en la ciudad y que no siempre se proveen de productos locales...*tendremos que buscar unas políticas que busquen favorecer todo ese desarrollo de emprendimientos que hay en la ciudad, porque muchas veces su problema es la comercialización...cuando va llegar uno a los canales, por ejemplo, si es un producto de consumo masivo, tienen que entregar el producto allá, tiene que darle cuarenta y cinco días para que le paguen. Igual sucede con las compras de entidades del Estado* [E, 3].

Otra restricción del ecosistema es la ausencia de política de financiación para pequeños empresarios o emprendedores, no es un problema de voluntad de los directivos regionales es un problema nacional de política... *si el sistema financiero no se mueve con lo que tiene, que es plata, pues no se resuelve esa parte, esa decisión [E, 2]...un muchacho que no sea mayor de edad no es sujeto de crédito. Y nosotros tenemos aquí muchachos de quince años en la universidad y salen de dieciocho. O no tienen deudor solvente, entonces tampoco es sujeto de crédito. Entonces ahí comenzamos a fallar [E, 3]...ese es un sector que se ve muy desfinanciado por el tema de crédito, y lo mismo al empresario mediano le da temor recurrir al crédito, ¿Por qué? Porque ese crédito es a muy corto plazo, no hablemos tanto de la tasa, sino que conseguir crédito en Colombia no es fácil, y mucho menos para los industriales o para la gente que quiere crear empresa, es muy trabajoso [E, 13].*

Hay una limitación reconocida en el ecosistema que es de tipo cultural...*la mayoría de instituciones en Manizales pensábamos que estábamos haciendo bien las cosas, cuando llega un programa de tan alta envergadura, en donde le pega un sacudón tan grande, eso para uno es un choque cultural...yo creo que fue necesario pero fue difícil. Todavía hay un grupo muy grande de instituciones, funcionarios y empresarios que no ven en Manizales Más el potencial de salir adelante [E, 9].*

Por último, una limitación ampliamente reconocida es el poco nivel de inglés que se tiene en la ciudad y que restringe...*limitación grande que es del medio en donde nos desenvolvemos, que se llama inglés [E, 6]...hay una cosa que ha espantado mucha gente y es el inglés. Entonces es muy loco porque usted llega allá y tiene que hablar inglés, pero ellos llegan acá y hay que ponerles traductor. Entonces, cuando hay relaciones también tan asimétricas, hay un juego también que puede llegar a ser perverso [E, 2].*

Limitaciones que afectan la sostenibilidad del programa

La restricción económica y en general de recursos es una limitación reconocida por todos los entrevistados y que tiene suma importancia por los efectos que puede tener sobre la proyección del Programa...*el apoyo económico que hoy en día está garantizado por las contribuciones que hacemos todos los socios, pero ese es el mayor limitante hacia el futuro [E, 4]...yo creo que hay una restricción económica fuerte ahí, porque eso vale plata articular todo eso [E, 5]...no está financiado, no tiene todavía esa viabilidad, ¿cierto? Entonces estas ideas terminan siendo muy bonitas, pero si no tenemos con qué ejecutarlas, se nos mueren [E, 6]...yo creo que esa es una limitación muy*

grande que tiene el Programa. Estamos muy dependientes de la financiación que hoy tenemos y ¿Qué va a pasar cuando ya no la tengamos? [E, 7]... construcción del modelo de sostenibilidad, ya hay un esquema donde todos los actores estamos, sintonizados, pero una cosa es construir el modelo y otra es llevarlo a la vida real...es construir valor para actores que todavía no hacen parte de Manizales Más y cómo hacemos esa integración de esos actores, sin que se pierda el norte de lo que hemos venido construyendo [E, 8]...el reto más importante es el de sostenibilidad y lo digo institucionalmente, de cómo coexistir sin generar competencia entre los actores locales [E, 14].

El nivel de formalización del programa, especialmente de cara a ser replicado, es considerado una limitación tanto por actores internos como externos... el programa puede replicarse pero debe ponerse atención al nivel de formalización...*existe una gran oportunidad para el programa: compartir lo aprendido, pero se requiere sistematizar y preparar la transferencia del modelo [E, 16].*

d. Nivel de apropiación y grado de desarrollo de capacidades

El nivel de apropiación del modelo de *Manizales Más* es una preocupación de todos los interesados en el Programa, pues de ello depende en buena parte la viabilidad y continuidad que pueda tener en el futuro. Ese nivel de apropiación está asociado a un cuestionamiento que muchos se hacen ¿Estamos en capacidad de continuar solos sin la presencia de Babson?

En general la respuesta dada es que se ha logrado algún grado de desarrollo, que este es diferente por estamentos e instituciones, pero además que el aporte de Babson ha sido importante pero no ha sido el único...*hay instituciones y empresas que han adoptado mucho más el proyecto y el modelo Babson que otras. Unas las han adoptado a su medida, otras las han adoptado muy al pie de la letra, otras han combinado unas variables. Diría que aquí no hay una medida entre las instituciones, estándar, para decir vamos en tal grado de apropiación [6]...yo diría que el nivel de apropiación es alto entre quienes estamos muy metidos. Es menos alto entre quienes deberían estar muy metidos y no lo están, que son los académicos [E, 1]...estamos en condición de avanzar el Programa solos, con pequeños acompañamientos, creo que Babson ha sido un pretexto para juntarnos, para pensar todos los actores en función de un solo proyecto. Yo sí creo que la ciudad está en condiciones de seguir avanzando el proceso [E, 3]...creo que todavía somos dependientes*

y es el momento de irlo desmontando, pero todavía no estamos suficientemente maduros como para decir que nos vamos sin Babson. Aunque yo creo que ese proceso de la universidad de Babson, uno a veces lo ve y me parece importante, pero no es una cosa que a usted lo descreta, es básicamente una metodología ya probada [E, 5].

Lo que se reconoce es un proceso de apropiación en que se encuentra el Programa, es decir, no pueden desconocerse avances, pero aceptar también que aún falta camino por recorrer...yo creo que nosotros lo estamos haciendo. Ojalá lo pudiéramos hacer un poco más aceleradamente, pero esto es de romper procesos culturales, no fáciles, porque todavía tenemos profesores de la vieja guardia, que hablarles de este tema, es una cosa terrible. Pero bueno, por fortuna hay gente que viene cambiando, hay otros que son más proclives a estas cosas y gente nueva que llega con visiones diferentes [E, 3]...el Comité Académico ha sido efectivo, la revisión de los currículum creo que ha sido favorable y las experiencias que se han tenido de capacitación han sido también muy favorables, y creo que la Academia ha ganado también mucho [E, 4]...creo que estamos en un estado muy avanzado, el hecho de que tengamos docentes formados en emprendimiento, que las instituciones tenemos claro cómo debe funcionar el ecosistema, que tengamos programas ya montados y bien estructurados, digamos que en la ciudad hemos desarrollado capacidades, pero a las entidades de apoyo nos falta aún precisar cómo respondemos a esa necesidad que el mismo ecosistema está requiriendo, cómo nos preparamos para eso [E, 7]...¿Cómo garantizamos que la capacidad instalada sí esté quedando? nosotros hemos hecho estrategias, pero no vamos a saber si esas estrategias funcionan o no hasta el día en que Babson no esté y Manizales se defienda sola [E, 8]...nos ha faltado algo más para apropiarnos de eso y es registrar qué es lo que hemos aprendido, qué es de nosotros, es decir hacer un inventario de qué activos de conocimiento tenemos de este Manizales Más [E, 13].

Hay quienes piensan que no se ha logrado toda la apropiación esperada, por la actitud de los mismos actores...no nos hemos apropiado porque ha habido, no una oposición abierta sino una incredulidad, porque nos desgastamos en la planeación sin ejecución, somos muy malos para ejecutar, a veces buenos para planificar [E, 4]...yo creo que a nuestro interior aún falta mucha apropiación, que la apuesta que está haciendo Manizales Más es crear una semilla a partir de componentes que son muy fuertes, pero que en el contexto de la universidad en general, son muy difíciles de abordar, al interior de la universidad puede hacer falta mucha apropiación del discurso

[E, 10]; mientras otros consideran que ha sido consecuencia de la manera como se ha implantado el modelo...*operación sin pensamiento no funciona, no es cuestión de repetir el taller; me parece que habría que hacer una base conceptual muy clara. Para lograr apropiación dígame las bases conceptuales, cuáles son los principios y desde ahí hagamos las transiciones metodológicas. O sea, el tal 'Thinking and Action' es muy evidente cuando yo lo tengo claro en el 'think', si yo lo tengo aquí metido, como referente teórico implícito, pues ¡claro!, yo transito al 'action' muy fácil. Pero cuando usted le dice a la gente: 'Sin contenidos, haga' Pues, ¿qué hace? Lo que le dicen que haga, pero a él no le quedó referente, no tiene que apropiarse [E, 2]...pienso que falta un poquito de transferencia a nivel institucional, o sea, las otras instituciones que hacemos parte del ecosistema, pues a pesar de que se quiere generar capacidad institucional, se ha orientado única y exclusivamente a los empresarios. Sería muy bueno un programa de seis meses, ocho meses, en donde las instituciones hagamos inmersión en la metodología, ya no sólo como observadores [E, 9].*

Es posible que alguna inexperiencia de la ciudad para hacer la negociación con Babson haya reducido el potencial de apropiación, por las asimetrías que se generaron o por los términos de la contratación...*yo creo que la transferencia no se ha sucedido, es una cosa muy fragmentaria, donde la metódica y la metodología Babson para emprendimiento no es clara, la de escalamiento empresarial tampoco es clara [E, 2]...en el primer contrato tuvimos serios reparos al foco de emprendimiento y tuvimos una dificultad fuerte en temas de capacitación de docentes. En la segunda negociación logramos apuntalar algunas cosas y quizás eso ayudó a que la versión que se firmó después tuviera unos giros importantes [E, 3].* Estas asimetrías que resultan incomprensibles en una contratación, se hacen evidentes en algunos apartados del convenio firmado para el primer año de operación del proyecto: “Las partes reconocen que los objetivos del Proyecto descritos en este acuerdo son solamente objetivos; *no constituyen ninguna garantía de que tales objetivos pueden ser o serán logrados.* Y asumen que el acuerdo se limita a los fondos y recursos provistos para lograr los objetivos (Convenio inicial traducido al español, p, 4).

Algunos consideran que ni la apropiación por sí misma ni aún el desarrollo de capacidades propias son garantía de que el Programa continúe siendo exitoso, pues existe algún grado de subvaloración de lo propio...*el problema no va a ser la apropiación de la metodología. El problema es cuando, quien desarrolla la metodología, sea un profesor que hable español, de una universidad local. Porque existe un esnobismo ahí de que si es de afuera tiene*

más credibilidad... Vamos a tener la metodología, la cancha, la experiencia, vamos a tener mil cosas... vamos a ver si llama tanto la atención. Así somos, así somos... eso va a ser un paso complejo [E, 1]... En Colombia como somos todos, preferimos tener a Babson así nos cobre tres o cuatro millones de dólares, que hacer el proceso interno, que hacerlo nosotros mismos. Además ellos [Babson] son muy hábiles para negociar, son sumamente hábiles [E, 3]... es que nosotros no nos creemos, no somos profetas en nuestra tierra [E, 5]... cuando el proyecto trae al profesor desde Babson, genera una expectativa, pero cuando el proyecto pone un profesor o profesora de cualquiera de nuestras universidades, genera otra expectativa muy distinta. Entonces yo creo que ahí nos falta... no calidad de nuestros docentes, nos falta reconocimiento [E, 6]... cómo podemos de que esto sea más grande, que abarque más empresas... por qué no hacemos un grupo de nosotros, de Manizales Más; seleccionemos diez empresas de las que no han podido entrar al paquete grande y capacitémoslas con los profesores de nosotros y con la gente de nosotros, a ver si esa transferencia de conocimiento sí se ha hecho o no se ha hecho [E, 13].

Lo cierto es que es un sentimiento bastante generalizado es que se ha avanzado y que aunque aún faltan cosas por apropiarse, resulta indispensable tomar decisiones frente a la continuidad de Babson, tal vez no en el sentido de retirar la asesoría totalmente, pero si asumir el proceso de manera diferente, por ejemplo incrementando la participación de *Manizales Más* en algunos aspectos, modificando su rol en la relación con el Programa y atreviéndose a probar solos... *Hay muchas cosas que ya hacemos, pero mi gran inquietud siempre, es ¿Por qué en todas tenemos que tener a alguien de Babson?. Ya es tiempo que algunas las hagamos solos, que nos equivoquemos solos y que aprendamos a orientarnos hacia allá [E, 6]... ¿Babson? Pues yo creo que hay que irle disminuyendo su participación, yo lo veo así, porque también nos quedamos muy dependiente [E, 5]... deberíamos decirle a Babson bueno, ya llevamos tres procesos de esos, el cuarto lo hago yo. Usted me mira desde afuera y me acompaña, pero el cuarto lo hago yo [E, 6]... estos tres años se supone que debieron haber dado la posibilidad para que se generaran capacidades propias... la inquietud es cómo deben ser los diálogos con Babson y con otras instituciones, pero que surjan desde la base, pues ya hay una serie de procesos que nos permitan reencontrar cosas nuevas [E, 10]... si bien creo que nunca nos debemos separar totalmente del Babson, al Babson hay que desescalarlo, y ¿qué es desescalarlo? Es generar las capacidades locales, que nos permitan que el Programa permanezca en el tiempo, con una muy buena calidad, ojalá con la misma o mejor calidad, pero que mucho de lo que hace hoy Babson, lo hagamos localmente [E, 11]... la dependencia del Babson. Yo*

creo que ése es un asunto que uno diría: ‘Bueno, ¿tres años ya?, ¿en tres años hemos generado capacidad? Sí, en tres años hemos generado el potencial que tenemos no para que Babson se retire, pero si reducir el alto costo que tiene para el proyecto y que puede limitar la participación de algunos actores [E, 12]...transferencia metodológica de cuatro años? Se deberían haber desarrollado más capacidades... [E, 15].

Un aspecto de especial interés es reconocer que si bien el Programa ha contado con la asesoría de Babson, no todo ha surgido de ellos; el proyecto de mentoría surgió del MIT y se trajo por parte de Parquesoft y el Ministerio, el proyecto Start-Up Más fue construido conjuntamente con las universidades y se le propuso a Babson para ser incorporado al ecosistema, los bootcamp fueron traídos por universidades con el apoyo del Sena y la Secretaría de Competitividad...*tampoco es que seamos dependientes de Babson, hay muchas cosas que se han propuesto y que las hemos hecho nosotros y que lo que hemos dicho es: ‘Venga Babson, cómo adecuamos esto al ecosistema para que funcione’, o que lo han percibido muy bien, y lo que hacen es ayudar a fortalecernos, a encajarlo. Pero muchas cosas han nacido de acá también [E, 7]...creo que hemos avanzado mucho e, inclusive, ya hemos creado programas de la mano de ellos, pero que ya los ejecutamos nosotros, todo lo que hacemos con el AddVenture Más y con el Start-up Más, son temas que se han mejorado mucho localmente [E, 11].*

¿Qué es lo que se ha apropiado? Al parecer lo que más ha favorecido el proceso de acompañamiento es la comprensión de una metodología unificada para fomentar el emprendimiento, cambiar de foco hacia el ecosistema, apuntar a victorias tempranas, énfasis en empresas con potencial y múltiples conceptos estratégicos...*hemos apropiado cosas que han cambiado paradigmas importantes alrededor del emprendimiento: el foco no es construir el plan de negocio, sino que crezca la empresa, salga a vender: el desarrollo de cultura que es un reto permanente. Las diferentes instituciones han logrado, no solamente apropiarse, sino transformar la forma como se hacen las cosas, conceptos generales, estratégicos, la mirada de acompañar empresas que están creciendo, pero a medida que pasa el tiempo Manizales Más, y las instituciones participantes en Manizales Más, hacen adaptaciones propias para lo que vamos necesitando [E, 8].*

e. Proyección y sostenibilidad

La continuidad de *Manizales Más* no está en discusión...*pienso que bajar en emprendimiento nunca se va a acabar, nunca hay un fin. Pienso*

que, en la medida en que haya alianza, vamos a seguir. Esto se acaba en la medida en que los aliados se salgan. Es una carga dura para todos porque el programa es muy costoso. Pero, en la medida en que exista la alianza, va a existir Programa [E, 1].

Pero por la sola inercia no se puede garantizar ni la continuidad ni la sostenibilidad del programa; por ello se indagó a los entrevistados sobre la visión que sobre *Manizales Más* tienen a cinco años (visión), sobre la proyección de corto, mediano y largo plazo y sobre las condiciones para poder lograr una y otra.

Visión

Uno de las cuestiones que interesaba conocer, es el sueño que tienen sus líderes del Programa *Manizales Más*, esto es que visión tienen para dentro de cinco años. Un escenario más o menos común gira alrededor de un ecosistema de emprendimiento desarrollado con una fuerte cultura empresarial...*la gente cree que en Manizales se puede crear empresa. Un muchacho que está en la universidad va a encontrar quién lo apoye dentro de la universidad y va a encontrar quién lo apoye en el sector productivo. Y si va a un banco lo van a recibir con interés. La gente colectivamente va a pensar que aquí se pueden hacer cosas y que se pueden hacer empresas. Y va a buscar que sean esas nuevas generaciones de empresarios los que apoyen. Yo creo que así va a ser Manizales, y con la ayuda de Manizales Más, así va a hacer [E, 1]...me imagino que la ciudad tenga un lenguaje común en torno al emprendimiento y el lenguaje es el que nos está ayudando a crear Babson. El lenguaje que teníamos antes no era, lo que nosotros pensábamos que era emprendimiento no era, la forma como estamos promoviendo el emprendimiento no era, la forma como los emprendedores se estaban relacionando con el ecosistema era precaria, no existía red de apoyo a emprendedores, ni la ciudad los percibía como importantes [E, 1]...yo me imagino a Manizales, a Manizales como ciudad, como el centro... o sea, como el referente de emprendimiento en Colombia y posiblemente en Latinoamérica [E, 8].*

Muchos sueñan a *Manizales Más* como el eje articulador de todo el emprendimiento de la ciudad...*yo me imagino Manizales Más como el gran articulador en temas de emprendimiento. O sea, como ese Programa que nos orienta a todos y no permita que hagamos esfuerzos aislados, haga que todos tengamos un foco claro, que tengamos roles, que tengamos el ecosistema fortalecido... O sea, como ese gran mentor de todos, y ahí nos lo soñamos desde que se construyó la propuesta [E, 7]...haría que las universidades enlacen con*

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

todas estas empresas y sean el out-sourcing para investigación y desarrollo de estas empresas. Entonces, pienso yo que un esfuerzo grande que debemos hacer es que las universidades sean el referente, desde sus grupos y desde sus líneas, para investigación y desarrollo de las organizaciones [E, 2]...Manizales puede llegar a ser una ciudad donde la gente de toda América Latina venga a hacer cursos cortos y más largos en emprendimiento...con mucho énfasis en lo educativo [E, 11].

Para otros es un ente autónomo, articulando y aprovechando las potencialidades de muchos actores...y en el año seis deberíamos tener una intervención de Babson muy puntualita, muy chiquita. Yo así vislumbro que así va a ser... ahí va a ser la tirada de agua de Manizales Más sin Babson, en el año seis o en el año siete [E, 1]...yo me lo imagino como una unidad tipo consultora, grande, con muchos actores por dentro, impulsando proyectos estratégicos de ciudad y buscando articular muchos actores, o sea, que muchos actores pongan los recursos, que se cobren los servicios. Los gremios no le han puesto un peso, y es un proyecto de ciudad que los beneficia [E, 3]...toda organización que llegue a Manizales Más apalanque su innovación con los trabajos de las universidades. O sea que ahí sería una sinergia interesante en donde habría ganancia mutua, tanto para el escalamiento de estas empresas como para el desarrollo investigativo de las universidades [E, 2]... ¿Cómo somos capaces de llevar este modelo para escalarlo en otras regiones? encontrar ese modelo de escalamiento va a ser fundamental, y yo creo que eso va a ser un hito súper importante para Manizales Más como ciudad [E, 8].

Hay quienes se lo imaginan como referente internacional, trabajando con los resultados de investigación de las universidades locales...pues me lo imagino sin Babson, me lo imagino siendo referente latinoamericano. Pero le haría un énfasis en la base de creación...lo que ellos llaman los start-ups, y sólo focalizaría a start-ups de base tecnológica, que sean consecuencia de investigación en las universidades [E, 2]

Proyección – sostenibilidad

Se indagó sobre la proyección de corto, mediano y largo plazo para el Programa, es decir qué posibilidad de sostenibilidad perciben. Hay coincidencia de la importancia de fortalecer y mantener la alianza de diversos actores...depende de los socios. La sostenibilidad es lo más angustiante para Manizales Más, porque no tiene nada asegurado. Si la Fundación Luker dice: 'Yo continúo', pero la Alcaldía dice: 'No', o las universidades decimos: 'No',

pues puede que el proyecto continúe, pero no va a tener el mismo éxito, se necesitan las tres partes [E, 4].

En cuanto al cómo hacerlo se propone...hacer bien lo que ya hacemos bien, que los actores beneficiarios le devuelvan al Programa y no solamente acompañando a los emprendedores en etapa temprana, que es muy importante, sino en recursos, encontrar otros aliados para los que Manizales Más tenga una propuesta de valor relevante y llevar esta propuesta a otras regiones, a otras entidades territoriales. Hay que generar un modelo que le apunte a esto [E, 8]...corto plazo hay que articular y hay que proyectar muy fuerte. Manizales Más de manera que otros proyectos que tenemos como ciudad no pueden seguir participando aislados de Manizales Más, los tenemos que integrar [E, 12]...yo esperarí que tuviera una definición clara de, al menos, una o dos estrategias de cada uno de los dominios, porque, digamos que el ejercicio de los dominios es valiosísimo, con una claridad frente al tema institucional y de relacionamiento [E, 14].

En esencia, consideran que la presencia de Babson es importante en el corto plazo, pero hacia el mediano y largo plazo deberá ser independiente, con proyectos bien fortalecidos y autónomos...veo que a corto plazo tenemos que seguir con Babson. Al mediano plazo, pensarí que deberíamos estar con Babson, irlo disminuyendo, irlle desmontando. En el largo plazo es tener consolidado el ecosistema, pero yo creo que nos falta, hay un camino recorrido grande, pero nos falta, nos falta mucho [E, 5]...Nada pasa (si se retira) porque a Babson le estamos pagando. El que pierde es Babson. Pero nosotros perdemos si le pagamos y no aprovechamos lo que ellos tienen. Recordemos que es hoy en día, después de Stanford, es la universidad más rentable para quien estudia en ella en los Estados Unidos. Será por alguna razón [E, 4]... con los programas también muy fortalecidos. O sea, que se vuelvan programas de ciudad. O sea, que el tema sea tan fortalecido en términos de los programas que estamos estructurando, que ya simplemente sea un tema de evolución muy rápido en las instituciones que estamos, lo podemos lograr en uno o dos años [E, 7].

Una preocupación permanente son los recursos para darle continuidad al Programa...a corto plazo todavía tiene la inercia de lo que estamos haciendo. Todavía viene con el acompañamiento que hay, todavía viene con los recursos humanos y monetarios que hemos invertido las diferentes empresas. Yo creo que es un Programa que necesita pensar muy bien dónde está su auto-sostenibilidad. La pregunta es: 'Bueno, mañana ¿de dónde van a salir los recursos para poder hacer todas estas actividades?' [E, 6]...yo digo que a corto

plazo, esto ahorita terminando el año y ajustando y mirando a ver si va a ver plata o no para el año entrante, esto se va a calentar [E, 2].

En cuanto a la figura legal de *Manizales Más* la tendencia mayoritaria es a mantener la situación actual, en el sentido de no crear ninguna figura jurídica, aunque esto puede afectar la posibilidad de negociación en el caso de pretender transferencias o replicabilidad a otros contextos, por ello tal vez, el consenso no es pleno, algunos proponen algún tipo de persona jurídica... *Manizales Más debería tener la franquicia para Colombia [E, 5]...o creo que Manizales Más, debería constituirse en una figura jurídica, para que empiece a fluir solo, con vida propia, y empiece a buscar proyectos. Y creo que Manizales Más puede buscar proyectos a nivel internacional, y le van a llegar a la ciudad y a los emprendedores [E, 5]...creo que para nosotros crecer va a ser doloroso, es decir, uno no es capaz, y hay que mirar qué estructura necesita Manizales Más, porque su estructura es muy pequeña [E, 11].*

En cuanto a proyección sigue habiendo una preocupación sobre cómo lograr mayor proyección y apropiación del proyecto en las universidades... *la pregunta que siempre nos hacemos en diálogo con Marcela, es 'Bueno, y ahora ¿cómo permeamos esto en la universidad?...uno siente que al interior de la universidad puede hacer falta mucha apropiación del discurso, o sea, al interior de la universidad falta mucha apropiación ¿Por qué? Porque realmente necesitamos permear más los currículos con los temas de emprendimiento, que le apuesten a esta filosofía nueva que nos está llegando, manejamos unos currículos que, de alguna manera, responden a unos criterios tradicionales de formación... No estamos seguros de poder aportar estos mismos recursos, sino que vamos a mirar cuál es nuestro papel y de qué manera, pues, vamos a establecer diálogo con los actores y con Babson', Yo creo que a nuestro interior aún falta mucha apropiación, que la apuesta que está haciendo Manizales Más es crear una semilla a partir de componentes que son muy fuertes, pero que en el contexto de la universidad en general, son muy difíciles de abordar...que los mil profesores tengan metido en su cabeza la importancia de todos estos procesos, es difícil porque no ha permanecido en el ADN nuestro, sino que es una cosa nueva que nos está llegando. Ahora la inteligencia que tenemos que tener es cómo permear realmente nuestra comunidad para que esto sea mucho más apropiado [E, 10].*

Condiciones

Para que la visión pueda alcanzarse y la proyección lograrse, se deben dar algunas condiciones y adelantar algunos procesos que los entrevistados

resaltaron. En primer lugar resulta indispensable definir los recursos con los que se contará en el futuro...*el Programa, como tal, tiene que comenzar a generar recursos, muchas actividades se están realizando con los recursos de las entidades de apoyo y soporte. Y política pública... es que el Programa tiene que recibir recursos de la Administración Municipal, porque es para la ciudad [E, 3]...yo creo que si este proyecto logra conseguir los recursos financieros suficientes para subsistir en el tiempo, será un tema de mucho impacto a mediano y a largo plazo; pero lo importante, creería yo, es que el Programa ha generado una semilla de confianza en muchas cosas [E, 6].* En apartes anteriores se discutió la pertinencia de que Manizales Más genere sus propios ingresos...*tenemos que disponer más recursos, necesitamos fortalecerla Manizales Más financieramente, Creería que ya tenemos que tomar la decisión en algún momento ya como zafarnos de la marca Babson y lograr que la marca Manizales Más pese tanto, que ya la marca Babson detrás no sea la que nos ayude a vender [E, 7].*

Pero la sostenibilidad de Manizales Más no puede estar fundada en el paternalismo, tiene que ser autosostenible...*la sostenibilidad no puede ser que nosotros sigamos financiando, ni nosotros, ni la Alcaldía, ni los socios sigamos financiando esto de por vida, y no es deseable tampoco. La idea de un ecosistema es que funcione sin mucho subsidio y sin mucha cosa. O sea, toda intervención, como es Manizales Más, por principio tiene que ser temporal, por principio [E, 1]...o sea, no hay un devolver, y hay que devolverle porque si no el Programa se muere. Si no le devolvemos...por eso es que nosotros estamos es apostándole a spin-off ¿Por qué cobra Babson? [E, 3]...para mi gusto, ese Programa tiene que dar un tema de: 'Yo le ayudo, Usted me ayuda'. Yo lo acompaño, usted me acompaña, que se nos vuelva una cadena. Y vamos trabajando en eso [E, 6].*

El segundo aspecto por resaltar es la necesidad de lograr política pública clara sobre el emprendimiento en la ciudad...*lograr una política pública, la gente necesita orientación, un compromiso de las autoridades para que piense que es válido esto y vamos siguiendo adelante [E, 6]...tenemos unos riesgos importantes. Un riesgo es que viene un nuevo alcalde, y la gran pregunta es: el nuevo alcalde o alcaldesa, ¿le suena el Programa? ¿Lo ve como un tema importante dentro de su administración? Y la Alcaldía pone unos recursos que son importantes y que ayudan en el desarrollo [E, 6].*

Un tercer aspecto tiene que ver con el fortalecimiento del Programa y de los proyectos que lo integran...*que el estado de madurez del programa sea tan fuerte que todas las personas nuevas que lleguen a las*

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

entidades, simplemente, si se adhieren, ya saben qué ruta seguir. Que sea un tema de ciudad [E, 7], así como la estructura y forma de trabajar... necesitamos es determinar claramente cómo es el rol de cada uno y qué aporta, porque no podemos aportar buena voluntad, pues, todos podemos tener buena voluntad, y todos la tenemos, pues, yo estoy completamente segura del tema, pero, pues, Manizales Más no vive de voluntad solamente. Pues necesitamos aportarle recursos, tiempo y mil cosas [E, 7]...creo que para nosotros crecer va a ser doloroso, es decir, uno no es capaz, y hay que mirar qué estructura necesita Manizales Más, porque su estructura es muy pequeñita [E, 11].

La cuarta categoría que se encontró es la conveniencia de precisar focos e intereses. Uno importante es la investigación...*nosotros hemos sido recurrentes en el tema de que es necesario trabajar procesos de investigación, es una deuda del Programa. Tal vez no teníamos la madurez que hoy podemos tener para poder avanzar en investigación. Este estudio de sistematización y el de evaluación del Banco Mundial muestran que Manizales Más es objeto de investigación, pero se requiere que el emprendimiento también sea objeto de investigación [E, 3]; otro es la sectorización...la ciudad tiene unos sectores claros focalizados, y a ellos hay que apuntarles, porque cuando tú le trabajas a doscientos sectores, pues, terminan siendo resultados de la empresa, no de la ciudad en términos de desarrollo [E, 7] o focalización...se están escalando empresas pequeñas, por qué no escalar empresas grandes o iniciativas conjuntas. Aquí hay cosas escalables, digámoslo, de manera muy significativa para la región y para el país [E, 2] ... toda la sostenibilidad de Manizales Más la estamos basando en las universidades y puede que no... de hecho Babson, que es una universidad, nos ha criticado mucho eso, porque ven las universidades más bien distantes [E, 1]...estamos preparados para dar unos pasos importantes, uno de ellos es la investigación, podemos hacerlo con otros actores que sintamos que nos aportan, y creo que ahí hay una oportunidad muy grande de generación de conocimiento propio.. no es que se haya olvidado, siempre lo hemos dicho, pero digamos que nunca habíamos visto cómo hacerlo [E, 8].*

Por último, se reclama la obligación de aprovechar la asesoría y hacer pilotajes para aumentar la autonomía del Programa...*uno puede tener el mejor asesor del mundo...si no quiere aprovechar...Ellos van a cobrar y son muy buenos para cobrar, nos han enseñado a cobrar y nos han enseñado a vender. Han venido profesores de altísima calidad...ah, si no los aprovechamos...no es el problema de los profesores, ni de Babson [E, 4]...debería aprovecharse*

dos años de experiencia, para el tercer año hacer una replicación en meso o en micro con empresas no necesariamente de alto potencial, de algunas de las experiencias que se hacen con las de alto potencial. Como para ir haciendo pilotajes de qué es lo que va quedando acá, yo creo que eso debería hacerse, como que escalara...hacia abajo, tal vez, o sea, no sólo escalar estas doce empresas de alto potencial sino otras [E, 2].





6. Fundamentación teórica del programa

Uno de los aspectos en que más se ha enfatizado en este proceso de sistematización es la necesidad de identificar de los fundamentos conceptuales y teóricos del Programa *Manizales Más*; la razón para ello es el cuestionamiento que diversos actores, con mayor énfasis los académicos, hacen del proceso, pues consideran que se conoce el “hacer” pero no se ha logrado transferencia de los referentes teóricos que sustentan dicho hacer.

Los miembros del Comité Ejecutivo tienen diversas posiciones frente a esta cuestión, pero en general coinciden en que el surgimiento del programa no se hace desde lo teórico...*el Programa no nació por fundamentos teóricos. Ha sido un problema para que los académicos perciban que ahí no hay mucho fundamento teórico [E, 1]... ¿por qué nace este programa, en términos de que si vemos una teoría, una metodología, una cosa organizada para pegarnos a eso y vimos que era la línea?... yo creo que no [E, 7]... yo no podría decir cuál es la orientación teórica que tiene realmente, no lo podría decir [E, 3].*

Pero a su vez también hay coincidencia en que si bien no se ha recibido una teoría explícita, debe existir una fundamentación que ha llevado al Babson a constituirse en una de las primeras instituciones en la enseñanza y el desarrollo del emprendimiento...*Ellos, la universidad, tiene el fundamento teórico porque toda su ideología de emprendimiento es basada en la investigación [E, 1]...Ellos tendrán, no sé si sus conceptos teóricos o su base experimental que les permite trabajar de esa manera [E, 8], aunque no se haya transferido...el Programa es una transferencia, digamos metodológica, más que conceptual o investigativa [3].*

La existencia de estos marcos teóricos es reforzada por los Affiliates que tuvieron la oportunidad de participar en procesos formativos en Babson... *ellos proponen un modelo que se llama ‘Pensamiento – Acción’, que está basado en el modelo de Timmons y desde ese modelo crean una forma de pensar y una forma de actuar frente a la generación de empresa y a la formación de estudiantes en la escuela de negocios [GF, 3] y también se hace evidente la producción científica del Babson en temas de emprendimiento en la cantidad de artículos y ponencias que se pueden consultar en el repositorio*

de documentos y específicamente en la publicación *Frontiers of Entrepreneurship Research*²⁷

Por último, los entrevistados consideran que la identificación de unos referentes teóricos del Programa es determinante para una mayor apropiación y en especial ahora que se está pensando en hacer transferencia del modelo a otras instituciones y regiones.

De esta manera, a partir de lo manifestado por los actores, el análisis de los contenidos y los procesos adelantados y la revisión de diversos autores, los investigadores identificamos cuatro ejes teóricos para el Programa: El ecosistema como marco general del emprendimiento, Perspectivas teóricas en la gestión y fomento del emprendimiento, Fundamentos teóricos del Programa y Fundamentos pedagógicos para su enseñanza.

Modelo de ecosistema en el programa *Manizales Más*

El Programa asume el modelo teórico de Babson, formulado por el profesor Daniel Isenberg. En su concepto, el ecosistema de emprendimiento se conforma por un conjunto de elementos individuales como liderazgo, cultura, mercados de capital, que aisladamente pueden coadyuvar al emprendimiento, pero es su integración holística lo que mueve la creación y el crecimiento empresarial (Isenberg, 2010).

El modelo aplicado está conformado por seis dominios: una *cultura* que favorezca la creación de riqueza, fomente la innovación y la creatividad, que tolere razonablemente el riesgo, que cuente con historias de éxito y en la que el empresariado tenga reputación; *políticas* que regulen incentivos fiscales, con legislación favorable al surgimiento de empresas, con instituciones que apoyen la inversión y el financiamiento y que le de legitimidad social al empresariado; disponibilidad de *financiación* que incluya además del acceso al crédito tradicional, fondos de capital de riesgo, mercado de capital público, inversionistas ángeles, entre otros.

Incluye también calidad del *capital humano*, esto es formación de emprendedores y mano de obra calificada, lo cual demanda instituciones académicas y profesionales suficientes y eficaces; *mercado* que cuente con consumidores de mentalidad abierta y dispuestos a aceptar la innovación

²⁷ Los vínculos del repositorio y la publicación son, respectivamente, : <http://digitalknowledge.Babson.edu/>; <http://digitalknowledge.Babson.edu/fer/>

en productos, canales apropiados de distribución, redes de emprendedores, diásporas. Complementa esto, la existencia de una *infraestructura institucional de apoyo* como incubación, asociaciones, infraestructura física y de transporte y comunicaciones, servicios profesionales de apoyo (Isenberg, 2011).

El autor sugiere nueve principios para que el modelo opere adecuadamente: evitar emular otros ecosistemas por importantes que sean y, en consecuencia, desarrollar el ecosistema a partir de las características y condiciones locales, pues cada ecosistema es único aunque pueda ser descrito desde los mismos dominios que propone el modelo (Isenberg, 2011); involucrar el sector privado desde el comienzo pues el gobierno solo no puede construir un ecosistema, debe además garantizarse su participación permanente; deben favorecerse los emprendimientos de alto potencial, especialmente cuando los recursos son escasos y es necesario mostrar resultados que inspiren a otros empresarios; estimular y hacer visible victorias tempranas que tienden a reducir la percepción de barreras y riesgos empresariales y pone de relieve las recompensas tangibles, esto conlleva también la celebración de los éxitos.

También se tiene que abordar un cambio radical de la cultura, tratando de construir modelos culturales que sean proclives al emprendimiento, en ello juegan papel importante los medios de comunicación; exponer prontamente a los empresarios a los rigores propios del mercado sin caer en la trampa de motivar a través del dinero fácil que puede reducir su tenacidad e ingenio o aumentar su temor a asumir riesgos, sin descartar que estos programas pueden atraer oportunistas sin interés en el emprendimiento. Recomienda no forzar el surgimiento de nuevos clústeres empresariales, sino apoyar aquellos que de manera natural surgen y se han probado en el mercado. Por último, el autor menciona la importancia de reformas legales y marcos regulatorios apropiados, enfatizando que estos adquieren sentido cuando los otros factores han sido impulsados (Isenberg, 2010).

En síntesis, un ecosistema está conformado por cientos de elementos todos muy importantes para el emprendimiento, pero es su conjunto, que es de alta complejidad y con características idiosincrásicas, lo que puede denominarse verdaderamente un ecosistema; en su evolución, que generalmente es de largo plazo, pueden incidir algunos pocos elementos que generan gran impacto, por ello es fundamental estudiar cada ecosistema para evaluar las causalidades durante ciertos períodos de tiempo. Por último, los ecosistemas deben llegar a ser relativamente auto-sostenibles, por lo tanto, los gobiernos deben prever el retiro paulatino de sus subsidios y apoyos (Isenberg, 2011).

Perspectivas teóricas en la gestión y fomento del emprendimiento

Dependiendo cómo se conciba el emprendimiento, a quién se considera emprendedor y qué hacen los emprendedores, se pueden diferenciar perspectivas que tienen implicaciones para la gestión del emprendimiento. De acuerdo con Rodríguez et al. (2010) se identifican cuatro perspectivas de pensamiento: la comportamental, la psicológica (cognitiva), la económica y la de procesos.

La perspectiva comportamental o de comportamiento. Se centra en aquello que los emprendedores hacen como actores individuales (Volkman et al., 2010), considera al emprendedor enfocado a la gestión, principalmente caracterizado por el hecho de que las oportunidades de negocio son perseguidas independientemente de si posee o no los recursos necesarios. No es de extrañar que quienes privilegian este enfoque prioricen la formación de los emprendedores en la formulación y desarrollo del plan de negocio de la iniciativa empresarial.

La perspectiva de los rasgos psicológicos del emprendedor, se interesa por responder cómo las características psicológicas del individuo permiten explicar el hecho de ser emprendedor (Pereira, 2007). Desde los trabajos de McClelland los investigadores se han dedicado a identificar las características de personalidad ideales de los emprendedores. De acuerdo a este enfoque la personalidad emprendedora puede ser vista como la personificación de todos los rasgos, propiedades y cualidades del emprendedor como un ser humano. Según este enfoque, el emprendimiento no solo se da por la inercia y necesidad de creación de valor económico, sino también de valor social y humano, ello implica que el sujeto en la búsqueda de sentido, aporta a la creación empresarial su inventiva e innovación con el fin de mejorar su condición humana en relación consigo mismo y con la sociedad (Orrego, 2008).

Los emprendedores han sido caracterizados por una alta necesidad de desempeñarse bien; los caracteriza también tener necesidades de independencia, de logro, de riesgo, de afiliación, de poder y convicción interna de tener el control; así mismo se les considera con alta capacidad de aprendizaje: los emprendedores efectivos son emprendedores excepcionales -aprenden de todo: aprenden de los clientes, de los proveedores, y especialmente de los competidores; de los empleados y los

socios; aprenden de la experiencia, ellos aprenden haciendo- (Volkman et al., 2010). En programas de fomento con este foco se hace mucho énfasis en el desarrollo de esas características del emprendedor considerando que además de la formación técnica en el proceso creador, es necesario tener presente su elemento no racional y cognitivo, quien en primera instancia busca su propio desarrollo y como consecuencia de éste el desarrollo empresarial.

La perspectiva económica se concentra en estudiar el resultado de la acción del emprendedor y sus relaciones con su entorno económico (Pereira, 2007). De acuerdo con Rodríguez et al. (2010) esta perspectiva concibe el emprendedor como el dinamizador del desarrollo económico, asume el fenómeno de emprendimiento desde las acciones del individuo, calificándolo como “*homo economicus*” para justificar la maximización de la utilidad y, por ende, su bienestar. Esta corriente que proviene desde Schumpeter, plantea que todos los cambios realmente importantes en la economía fueron configurados por el emprendedor, en el sentido de que la causa para los cambios evidenciados en la estructura general de la economía se ha dado a raíz de las nuevas combinaciones realizadas en la forma de operar que han llevado a resultados innovadores (Swedberg, 2000, 14).

Una derivación de esta perspectiva podría ser la *escuela estratégica* postulada por Pereira (2007) y que la enmarca en los planteamientos de la Conferencia Anual del Centro para el Espíritu Emprendedor de Babson College, que se publican en *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Desde acá se privilegian acciones para desarrollar la racionalidad económico – administrativa del emprendedor.

La perspectiva de procesos resalta la relación y la interacción, al valorarla más que los elementos considerados independientemente y atemporalmente (Pereira, 2007). Según Rodríguez et al. (2010) el individuo es el centro de atención, en una relación dialógica entre su desarrollo y la creación de valor económico; sus relaciones repercuten en el desarrollo de la persona, como característica humanista, estableciendo retos para el fenómeno del emprendimiento. Fomentar el emprendimiento bajo esta perspectiva implica el desarrollo de ecosistemas que faciliten la potenciación del emprendedor y la creación de condiciones objetivas para el desarrollo de sus iniciativas.

Fundamento teórico del programa Manizales Más

Una vez presentadas las diferentes perspectivas para estudiar el emprendimiento, en este apartado pretendemos encontrar explicaciones teóricas a las prácticas de fomento del emprendimiento del Programa.

En la revisión de la literatura no se encuentran modelos teóricos específicos para la gestión y el fomento del emprendimiento como tampoco se encontró en el Programa un documento que diera cuenta de los elementos teóricos que sustentan el modelo. Esta ausencia en la literatura puede explicarse por un principio expresado por diversos autores “no existe un ecosistema que sea igual a otro” y en consecuencia su desarrollo también requiere estrategias, prácticas, proyectos y mecanismos específicos.

Esto no quiere decir que un programa para incrementar el emprendimiento en una región tenga que ser azaroso, improvisado o de ensayo error. Lo encontrado en la teoría nos permite afirmar que existen fundamentos conceptuales para escoger una u otra estrategia, uno u otro mecanismo y lo volvemos explícito a continuación, haciendo anotaciones a pie de página sobre la relación de esa teoría con la práctica de *Manizales Más*.

El reciente documento de la Mason y Brown (2014) financiado por la OECD y LEED “Ecosistemas emprendedores y Emprendimiento orientado al crecimiento” propone una estructura que a nuestro parecer recoge una diversidad de aspectos sobre la gestión del emprendimiento y ofrece un referente teórico para explicar los diferentes proyectos, estrategias y acciones del Programa *Manizales Más* y lo aprovechamos desde dos aspectos: en lo concerniente a principios generales y a la política pública y su relación con el ecosistema empresarial.

Principios generales

Desde el punto de vista del fomento de políticas para promover ecosistemas empresariales, Mason y Brown (2014) plantean una serie de principios generales subyacentes a su desarrollo, los cuales se exponen a continuación.

En primer término, los autores parten por reconocer que “*no se puede crear algo de la nada*”, con lo que resaltan la importancia que tiene la industria tradicional como plataforma para crear ecosistemas empre-

sariales dinámicos, a través de la agregación de valor a sus productos y servicios. La experiencia indica, a este respecto, que los ecosistemas empresariales se sustentan en activos preexistentes representados en actividades económicas convencionales –no necesariamente intensivas en tecnología, y crecen en entornos que ofrecen condiciones atractivas tanto de calidad de vida como para el desarrollo de iniciativas empresariales, esto último a través de políticas de inversión selectivas²⁸.

El segundo principio señala que “*los enfoques de política deben evolucionar con el tiempo*”, dada la complejidad y dinamismo de los ecosistemas empresariales, lo que obliga a concebir estrategias de intervención apropiadas según su grado de madurez²⁹. Por ejemplo, los autores argumentan que en las etapas iniciales de desarrollo dichas estrategias deben enfocarse en el apoyo a los procesos de puesta en marcha y establecimiento de las empresas, pero a medida que éstas maduran se deben priorizar otras estrategias, por ejemplo, relacionadas con su desarrollo organizacional, cualificación del talento humano, acceso a capital y apoyo a la internacionalización, entre otros.

Un tercer principio destaca el carácter genuino de cada ecosistema, por lo que “*no existe un enfoque de única talla*” para su fomento. En este sentido, elementos constitutivos de los ecosistemas empresariales, tales como las actitudes culturales hacia el emprendimiento, la estructura de los sistemas financieros, la vocación económica local y las políticas educativas, entre otros, diferirán ampliamente de un ecosistema a otro. De lo anterior se deriva la relevancia de la diferenciación de enfoques según las circunstancias y capacidades locales de cada ecosistema empresarial, especialmente al momento de replicar este tipo de experiencias. En otras palabras, aquellos enfoques que sólo buscan ‘duplicar’ otros ecosistemas tienen altas probabilidades de fracaso. Un ejemplo práctico de este principio, se encuentra en la proliferación de los ‘*Silicon Somewhere*’ (Hospers, et al., 2008, citado por Mason y Brown, 2014,

28 Aunque Manizales tiene las limitaciones propias de región de un país en vía de desarrollo, también tiene unas condiciones de alta calidad en la constitución del entorno microeconómico favorable a la competitividad -líder en infraestructura y escalafón alto en capital humano y en general clima de negocios favorable a la apertura de nuevas empresas- (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2016). De otra parte, el reporte de diciembre de 2015 de la Red Ciudades Como Vamos, registró a Manizales como la ciudad con mejor calidad de vida del país.

29 Como se ha expresado en muchos apartes de este informe una de las características innovadoras del Programa es la focalización sobre el conjunto del entorno y no solo sobre el emprendedor, habiéndose postulado el ecosistema como el eje inductor del emprendimiento.

p.19), que tuvieron gran auge en el pasado, pero muchos de los cuales no tuvieron el éxito esperado porque sus políticas de fomento prestaron poca atención a la naturaleza y capacidades específicas del entorno local en donde fueron promovidos.

De la mano del anterior, el cuarto principio señala que *“es probable que las iniciativas [de fomento empresarial] sean ineficaces si se introducen de manera aislada”*. Esto relleva la importancia de una implementación holística de este tipo de políticas, que atienda a las dinámicas y la realidad económica de cada contexto. A manera de ilustración, Mason y Brown (2014), indican que es poco probable que aumente la oferta de capital de riesgo si no hay un flujo operacional acorde, o bien que las políticas para crear nuevas empresas tengan poco impacto si éstas se concentran en sectores de bajo crecimiento.

El quinto principio aduce que *“el desarrollo de ecosistemas empresariales debe combinar enfoques de ‘arriba hacia abajo’ [‘top-down’] y de ‘abajo hacia arriba’ [‘bottom-up’]”*. Como parte de los primeros, corresponde garantizar las condiciones marco propicias para la promover actividad empresarial, iniciando por los derechos de propiedad, pero acompañados por reformas tributarias y laborales que propicien incentivos a la asunción de riesgos y la inversión, así como para la atracción de talentos. De manera complementaria, estas medidas deben involucrar enfoques ‘de abajo hacia arriba’, por ejemplo en materia de regulación medioambiental, entre otros temas que implican la participación activa de la comunidad, la concertación de intereses y la articulación entre los diversos actores del ecosistema³⁰.

En sexto lugar, *“es importante reconocer la distinción entre las políticas para pequeñas empresas y las políticas de emprendimiento”*. Las primeras hacen referencia a enfoques cuyo propósito es aumentar el número de nuevas empresas y que, pese a su profundo arraigo en la política pública³¹, por lo general se traducen en esfuerzos dispersos con bajas tasas

30 En el caso del Programa se han logrado mayores avances en las iniciativas de “abajo hacia arriba”. Las dimensiones del ecosistema menos dinamizadas son las que tienen que ver con la política pública y la cultura, que requieren sobre todo de la intervención de los entes gubernamentales o de “arriba hacia abajo”. Esto está indicando la necesidad de que el Programa a mediano plazo busque estrategias para convertirse en orientador la política pública.

31 Colombia no ha sido la excepción la Ley 590 de 2000 se orienta a promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, pero desde antes se habían dispuesto recursos para el fomento de las microempresas algunas veces de subsistencia que tiende a motivar los emprendimientos de necesidad antes que los de oportunidad que tienen mayor viabilidad y posibilidad de

de crecimiento, corta supervivencia y alta probabilidad de fracaso. Las políticas de emprendimiento, por el contrario, se focalizan en apoyar empresas con alto potencial de crecimiento³², las cuales son más propensas a requerir una asistencia de tipo relacional que transaccional. Por esta razón, resulta crucial el relacionamiento entre pares, la mentoría empresarial³³, el aprendizaje experiencial y el intercambio tácito de conocimientos, como parte de las estrategias que sirven a la materialización de una política de emprendimiento³⁴.

Finalmente, “*las políticas de fomento a emprendimientos de alto crecimiento deben reconocer su naturaleza diversa antes que basarlos en estereotipos*”. A este respecto, los autores identifican los siguientes ‘seis mitos’ relacionados con las firmas de alto crecimiento: todas son nuevas o relativamente jóvenes; predominan en sectores intensivos en alta tecnología; se gestan en universidades y centros de desarrollo³⁵; requieren alto capital de riesgo; registran un crecimiento progresivo³⁶; y crecen de manera orgánica.

Política pública y ecosistema empresarial

El documento de Mason y Brown (2014) propone una taxonomía que reconoce cuatro aspectos del ecosistema empresarial que puede ser objetivo de los responsables de la política pública -nacional y regional-. A continuación se presenta la descripción que el documento hace de cada uno de ellos y se complementa con otras visiones recogidas de la literatura.

crecimiento. Pero para ser justos es de anotar que en 2006 la ley 1014 se orienta al fomento de la cultura del emprendimiento

- 32 El enfoque del Programa está orientado a este tipo de emprendimientos y de hecho este fue el primer proyecto que se llevó a cabo, a pesar de que inicialmente los actores de Manizales consideraban que el modelo tendría también énfasis en aumentar el número de nuevas empresas como se deduce de los contratos firmados con Babson.
- 33 Una actividad estrella de Manizales Más ha sido la implementación del proyecto de Mentoría Empresarial para los EAP, proyecto derivado de la transferencia tecnológica del MIT Venture Mentoring Service.
- 34 Esto es un hecho en el Programa Manizales Más. Las Empresas de Alto han sido expuestas a estrategias de relacionamiento y se han beneficiado del soporte basado en pares, lo que ha derivado en mayores oportunidades para el aprendizaje experimental y el intercambio de conocimiento tácito.
- 35 Las universidades de la Alianza Suma promovieron dentro del Programa la creación de dos proyectos, Start-Up Más y AddVenture Más para fomentar el emprendimiento universitario, como complemento al trabajo con EAP.
- 36 Varios de estos mitos han sido evidentes en el Programa Manizales Más, por ejemplo, inicialmente se pensaba que las EAP serían del sector de la tecnología o que pertenecían a personas de las universidades.

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

Actores. Sobre este aspecto el documento de Mason y Brown (2014) plantea que las formas principales de políticas empresariales para fomentar la creación y el crecimiento de nuevos negocios, son normalmente la información y asesoramiento para los nuevos empresarios y que estas políticas no suelen diferenciar los tipos de creación de empresas (start-ups) a las que se dirigen, esto es, no están diseñadas para promover la iniciativa empresarial de alto crecimiento y señala que existe una necesidad de centrarse específicamente en el fomento de la formación de nuevas empresas de alto crecimiento dentro de los ecosistemas regionales, desde dos enfoques: 1) la prestación de asistencia a los empresarios durante el pre-arranque, puesta en marcha y las primeras etapas posteriores a la puesta en marcha a través de la provisión de apoyo intensivo y tutoría; y 2) el apoyo a la creación de empresas a través de la incubación de negocios que ofrece locales comerciales, consejos, oportunidades de networking y financiamiento³⁷.

Por su parte Cooney (2012), en su estudio sobre habilidades de los emprendedores para empresas orientadas al crecimiento, indica que en las últimas dos décadas se han hecho numerosos intentos para determinar las características que definen a las empresas de alto crecimiento -high-growth firms- en el entendido de que sólo gracias a un grupo reducido de empresas que germinan rápidamente es que se da el aumento real de puestos de trabajo y por lo tanto es sobre estas empresas que las políticas públicas deberían converger. Su trabajo plantea que deben darse unas condiciones para lograr que las pequeñas empresas puedan ser transformadas en empresas orientadas al crecimiento: 1) el empresario debe estar motivado para hacer crecer el negocio, 2) recibir mentoría con empresarios de éxito, que estén motivados para cumplir ese rol, y 3) proveer a los empresarios de un mayor acceso a las redes, las finanzas y los mercados internacionales.

37 Manizales Más se enfocó desde sus inicios a EAP ya creadas. El interés inicial de los actores por estimular la creación de nuevas empresas, que no encontró respuesta inicial en el modelo Babson, ha tenido respuesta con la creación por parte de Alianza Suma de los programas AddVenture Más y Start-Up Más en los que los dos enfoques a los que hace referencia el documento “la prestación de asistencia a los empresarios durante el pre-arranque, puesta en marcha y las primeras etapas posteriores a la puesta en marcha a través de la provisión de apoyo intensivo y tutoría” y “el apoyo a la creación de empresas a través de la incubación de negocios que ofrece locales comerciales, consejos, oportunidades de networking y financiamiento” se ha logrado a través de las unidades de emprendimiento de las universidades, el parque de innovación empresarial y la incubadora de base tecnológica, entre otros.

Así mismo, identifica a partir de una amplia revisión de la literatura especializada las habilidades empresariales que se requiere desarrollar en los empresarios orientados al crecimiento³⁸:

1. Orientación al cliente: Los empresarios deben estar comprometidos con la creación de valor para el cliente a través de la provisión de productos y servicios innovadores.
2. Desarrollo Estratégico: Los empresarios deben aprender a seleccionar entre una serie de estrategias de mercado que pueden influir en sus opciones de éxito -por ejemplo elección de mercado, cliente al que se van a orientar, innovar constantemente, diferenciación vs enfoque, mayor calidad, exportar-.
3. Gestión Financiera: Los empresarios deben aprender las habilidades necesarias para tener acceso a capital de riesgo adicional -por ejemplo, la forma de estructurar una propuesta-.
4. Gestión de Recursos Humanos: Los empresarios necesitan entender y apreciar la necesidad de mejorar las prácticas de recursos humanos de la empresa y ofrecer incentivos financieros a los empleados -compartir las recompensas-.

Financiación. Smith et al (2011) presenta un inventario de fuentes de financiamiento de los emprendimientos entre ellos el propio emprendedor, los amigos y la familia, los ángeles inversionistas, capital de riesgo, prestamistas sobre activos (asset-based lenders), (leasing venture), riesgo corporativo (corporate venturing), programas de gobierno, tarjetas de crédito, factoring, franquicias, (mezzanine capital), entre otros y señala que debe tenerse en cuenta a la hora de seleccionar la fuente, la naturaleza del emprendimiento, su potencial de crecimiento y los factores que afectan la accesibilidad a dichas fuentes.

El documento de Mason y Brown (2014) se enfoca en las organizaciones que proporcionan recursos a los emprendedores, esto incluye proveedores de financiación, como los bancos, ángeles inversionistas y empresas de capital riesgo y también los proveedores de servicios. Con respecto a estos proveedores los autores plantean que debería privilegiarse la estrategia de ángeles inversionistas frente a capital de riesgo, ya que proporciona el capital semilla para la puesta en marcha, que el exceso de énfasis en el

38 Estas habilidades son desarrolladas a través de componentes como el de formación en el programa EAP en Manizales Más.

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

capital de riesgo es inadecuado por cuanto sólo una pequeña minoría de las empresas utilizan esta forma de financiación y que debería prestarse mayor atención a la conexión de las Pyme de alto potencial con fuentes de capital de expansión convencional, como los préstamos de los bancos y estimular nuevas formas de financiación como el crowdfunding, préstamos peer-to-peer y la financiación basada en la facturación³⁹.

De otra parte, el documento de la OECD (2014) sobre Financiación de Pymes y Emprendimientos llama la atención sobre un mecanismo de financiamiento alternativo “Mezzanine Finance” (financiamiento intermedio) que puede ser utilizado por empresas jóvenes orientadas al crecimiento y empresas establecidas con oportunidades de crecimiento emergente. Este mecanismo de financiamiento híbrido involucra elementos de deuda y financiación, y combina instrumentos que tienen diferentes niveles de riesgo y retorno como deuda subordinada, certificados de participación en ganancias y deudas sobre activos (equity warrants).

Cooperación. De acuerdo con Mason y Brown (2014) Las políticas públicas, en términos generales, buscan fomentar las conexiones entre los diferentes componentes dentro de los ecosistemas empresariales, las políticas tratan de construir puentes entre diferentes actores empresariales a través de la creación de comunidades de práctica o de las redes empresariales. Estos pueden tomar muchas formas, incluyendo las organizaciones profesionales de redes, clubes de emprendimiento, grupos de capital de riesgo con respaldo, las asociaciones profesionales y las asociaciones de la diáspora. Alternativamente, los conectores pueden ser organizaciones muy informales destinadas a fomentar diversas comunidades empresariales como los Meet up⁴⁰.

39 En el tema de financiación no se ha avanzado mucho en el Programa. Se han comenzado a desarrollar estrategias de relacionamiento entre banca, inversionistas y empresarios. Se ha aprobado la alianza con la Red Nacional de Ángeles Inversionistas de la Fundación Bavaria y el evento Finnace Task Force, además que se está buscando asesoría para montar un fondo de capital de riesgo.

40 En el caso de Manizales Más, la diversidad y apertura de los diferentes actores ha permitido el fortalecimiento de las redes empresariales tanto entre las instituciones como entre los emprendedores de los diferentes niveles EAP, AddVenture Más, y Start-Up Más. La interacción entre los EAP, los mentores y sus contactos, se ha constituido en comunidades de práctica que promueven el desarrollo empresarial. Proyectos como la Red Diáspora, realizados en alianza con instituciones como la Alcaldía de Manizales y la Red de Emprendimiento de Caldas, han permitido relacionar a los EAP con empresarios que hacen parte de la diáspora colombiana en otros países. Estrategias como el Meet up se constituyen también en Manizales Más en espacios de relacionamiento entre los diferentes actores.

En específico sobre el papel de las redes, Blanco y Kenyon (2000, en Chigunta, 2002) identifican algunos roles clave que cumplen las redes como facilitadoras del emprendimiento: la promoción de la iniciativa emprendedora y la cultura empresarial, la promoción de vínculos entre los sectores formal e informal; representar los intereses comerciales de los emprendedores ante el gobierno, los bancos comerciales y otras agencias que afectan a la supervivencia de la pequeña empresa; facilitar el acceso a nuevas experiencias de aprendizaje tales como prácticas en empresas; identificar y abordar los problemas o barreras que experimentan los emprendedores en los negocios; promoción y mercado de las empresas, facilitar la identificación de nuevos productos, servicios y mercados; y facilitar el acceso a la formación y desarrollo de habilidades de negocios.

Cooney (2012) señala que uno de los hallazgos más relevantes en la revisión de la literatura es el papel de la mentoría y la importancia de que los mentores sean personas que ya han alcanzado el éxito en el campo del emprendedor orientado al crecimiento. El mentor tiene la experiencia y el acceso a las redes que permiten al emprendedor orientado al crecimiento ampliar sus horizontes, el mentor también actúa como un modelo a seguir y refuerza la creencia de que lo que se ambiciona puede ser logrado.

Orientación emprendedora.

Mason y Brown (2014) reconocen la importancia de la cultura, y en concreto, las normas y las actitudes sociales positivas hacia el emprendimiento y señala que las aspiraciones empresariales se inhibirán en sociedades donde no se valora la contribución social de los empresarios, donde el estatus social de los empresarios es bajo, donde su éxito financiero se ve mal y donde el fracaso es visto negativamente. El documento enfatiza tres enfoques para fortalecer la cultura de emprendimiento: 1) la educación en emprendimiento en las escuelas, colegios y universidades para promover actitudes positivas hacia el emprendimiento y la creación de campus empresariales que apoyen a los estudiantes actuales y recientes para iniciar negocios⁴¹, 2) implementar iniciativas basadas en el lugar, sobre todo en torno a la cultura, en un esfuerzo para convertirse en atractivo para “una clase

41 El Programa Manizales Más cuenta con dos programas orientados a la educación empresarial en las universidades, Afiliates Más y Profesores de Alto Potencial PAP, uno de sus logros ha sido el diseño e implementación de un currículo único en emprendimiento para todas las universidades pertenecientes a SUMA. Con respecto a la formación en escuelas y colegios, esta ha sido una preocupación de algunos de los actores, sin embargo no está siendo abordada actualmente dentro del Programa.

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

creativa⁴² y 3) realizar eventos que sirvan como punto de reunión para el emprendimiento local, así como para promoverlo y celebrarlo⁴³.

Sobre la importancia de la educación empresarial en escuelas y colegios para crear la cultura de una sociedad emprendedora, vale la pena retomar el planteamiento de Sarasvathy y Ventakaraman (2011):

“Si la categoría que llamamos emprendedores incluye no sólo los que buscan y encuentran oportunidades, sino también a quienes las realizan casi por casualidad (o serendipidez) gracias al fácil acceso a partes y piezas, y por otra parte, si incluimos a los stakeholders quienes ayudan a transformar esas visiones amorfas en nuevos resultados valiosos a través de un compromiso contingente en lo inesperado, a quien podríamos excluir de la categoría de empresarios potenciales? La respuesta es simple: nadie. Por lo tanto, en nuestros esfuerzos para educar, legislar y aculturar una sociedad emprendedora...deberíamos comenzar desde la educación media o antes y sin excluir a nadie. El escenario apropiado para la educación emprendedora consistirá entonces en un conjunto claro -diferente, inequívoco- de habilidades de razonamiento y resolución de problemas, con o sin herramientas de negocios especializadas de los que se encuentran en las escuelas de negocios formales... Emprendimiento, desde este punto de vista, se vuelven aún más un conjunto específico de habilidades; se convierte en un método generalizado como el método científico, una forma de razonamiento y lógica cuyo ejercicio sería tan útil como las habilidades aritmética, de lectura, de escritura,

42 Posicionar a Manizales como un “lugar para el emprendimiento” ha sido uno de los logros de Manizales Más. Actualmente la ciudad se ha convertido en un referente nacional e internacional en temas de emprendimiento. Las estrategias de visibilidad como la difusión de la experiencia en eventos nacionales e internacionales, la participación en convocatorias y premios de orden nacional e internacional, han mostrado su efectividad. Prueba de ello es haber sido seleccionado como caso de estudio por Planeación Nacional y el Banco Mundial, y ser referenciado en el Documento Conpes como uno de los ejemplos de emprendimiento al lado de iniciativas tan reconocidas como Ruta N de la ciudad de Medellín.

43 La estrategia de Eventos Más que cuenta con tres cohortes y que trasciende el ámbito local, se convierte no sólo en un punto de encuentro de los actores del ecosistema sino que permite promover el programa y divulgar los avances que ha logrado. Así mismo estrategias como El Mundo Em- prende que acerca a los emprendedores, estudiantes y la comunidad en general a emprendedores excepcionales o expertos en emprendimiento busca fortalecer la cultura del emprendimiento.

y de razonamiento científico básico (Sarasvathy, 2008). Y por lo menos tan importante como el compromiso cívico, el discurso civil y el desarrollo crítico de juicio moral y ético” (Sarasvathy, 2011, pág: 120).

Fundamentos pedagógicos para el desarrollo del emprendimiento

Como parte de las indagaciones a los actores que participaron del proceso de sistematización, se preguntó por las principales teorías que han servido de fundamento para la concepción y puesta en marcha del Programa *Manizales Más*. A este respecto, la respuesta más recurrente estuvo referida al *Pensamiento y Acción Emprendedora*⁴⁴, una metodología desarrollada por Babson College y aplicada en sus diferentes programas académicos, que inculca el equilibrio entre la acción, la experimentación y la creatividad, con el conocimiento y análisis de los fundamentos del negocio, como enfoque ideal para la creación de valor económico y social.

La metodología de intervención: pensamiento y acción emprendedora⁴⁵

De manera general, la metodología propuesta por Babson se basa en la capacidad que tiene cualquier individuo para emprender acciones deliberadas que le ayuden a controlar el futuro, tomando en consideración tres premisas: *quién es* –su personalidad, rasgos, habilidades–, *qué sabe* –su educación, capacitación y experticia–, y *a quiénes conoce* –sus redes de contacto social y profesional. Una combinación acertada de estas premisas marca el preámbulo para iniciar una acción que arroje datos, información y aprendizajes suficientes para tomar nuevas decisiones y reorientar el curso de acción tantas veces como sea necesario, hasta alcanzar el objetivo final, aunque quizás éste no sea aquel con el que se comenzó.

44 Traducción propia de la marca *Entrepreneurial Thought and Action ET&A*®, registrada por Babson College. En el castellano, el término más común es igualmente Pensamiento y Acción Emprendedora, en referencia a enfoques, metodologías y cursos de educación formal y no formal, entre otras intervenciones con propósitos afines, pero no necesariamente ligados a la metodología de Babson College.

45 Esta sección se elaboró a partir de los referentes de Babson College respecto a su metodología *Entrepreneurial Thought and Action ET&A*®, contenidos en su página web oficial, consultada el 13/12/15 a través del link: <http://www.Babson.edu/about-Babson/at-a-glance/Pages/entrepreneurial-thought-and-action.aspx>

En este orden de ideas, el enfoque del pensamiento y acción emprendedora no parte de un objetivo final que se espera alcanzar en forma metódica y hasta predecible, sino que enfatiza en pequeños pasos de acción, respaldados en la individualidad, experticia y redes de contactos de la persona, pero también, de muy manera especial, en el aprendizaje derivado de la acción inmediata. La capacidad de acción permanente, inspirada a su vez por estas cualidades particulares, le permite a cada persona la posibilidad de marcar una diferencia y de crear, hasta cierto punto, las condiciones deseadas de futuro.

Por esta razón, el enfoque de *Pensamiento y Acción Emprendedora* promovido por Babson también se concibe como un modelo mental que, partiendo del auto-reconocimiento de la persona en el contexto en que se desenvuelve, le faculta a emprender acciones amparadas en supuestos predecibles, o bien inspiradas por la capacidad humana de generar escenarios de futuro que, en principio, pueden resultar desconocidos o insospechados. Esto último conlleva a una acepción más amplia del *Pensamiento y Acción Emprendedora* como método de cambio social que agrega valor más allá del rédito económico.

En línea con lo anterior, cabe señalar que el modelo de *Pensamiento y Acción Emprendedora* es aplicable no sólo al ámbito de los negocios, sino que su metodología es transferible a la solución de problemas de toda índole, especialmente aquellos de orden social con altos niveles de complejidad e incertidumbre. Así mismo –y esto resulta determinante para los propósitos de la educación–, dicho modelo es susceptible de enseñarse y, por tanto, cualquier persona está facultada para aprender a pensar y actuar de manera emprendedora, asunto que por demás zanja la vieja discusión respecto a los rasgos exclusivos del emprendedor.

Surge así el término *líder emprendedor (entrepreneurial leader)*, un concepto genérico que alude a toda persona que desarrolla un modelo mental que potencia el poder de actuación humana para crear y edificar un mundo mejor. En el ámbito empresarial, por ejemplo, la comprensión de sí mismos y de su entorno, le permiten al *líder emprendedor* obrar en función de generar oportunidades que redunden en la creación de valor para su organización, sus accionistas y para la sociedad en general (Greenberg, McKone-Sweet & Wilson, 2011a).

Siguiendo los lineamientos de Babson, el modelo de *Pensamiento y Acción Emprendedora* se soporta en tres principios (Greenberg, McKone-

Sweet & Wilson, 2011b, pág. 11). El primero se conoce como *Ambidextrismo cognitivo* y se refiere a la habilidad del líder emprendedor de ser cognitivamente ambidiestro, aplicando tanto lógicas de predicción (según el grado de certidumbre del contexto) como de creación de futuro (mediante la acción y la experimentación) como parte de su enfoque de toma de decisiones. La idea que hay detrás del principio, es que los líderes emprendedores deben dominar variados –e incluso complementarios– enfoques analíticos de pensamiento y acción, en aras de generar soluciones sostenibles, social, ambiental y económicamente.

Esto implica, necesariamente, una visión diferente del mundo empresarial y de la sociedad, fundamentada en la comprensión de las distintas formas de creación de valor propias de los negocios, lo que da pie al segundo principio del modelo de Pensamiento y Acción Emprendedora: *Responsabilidad Social, Ambiental y Económica, y Sostenibilidad*. Según este principio, los líderes emprendedores deben saber cómo potenciar las sinergias y armonizar las tensiones inherentes a la creación de valor social, ambiental y económico, e incluso, aprender a integrar de manera simultánea – y no secuencial– tales formas de riqueza.

Pero más allá de este principio, la actuación de los líderes emprendedores también está determinada por el cabal conocimiento de sí mismos y de su contexto social. Esto se denomina *Identificación Individual y Social* y representa el tercer principio del modelo de Pensamiento y Acción Emprendedora promovido por Babson College, que aboga por una comprensión auténtica y edificante del sentido de propósito y la propia identidad, al igual que de la influencia del contexto en este auto-reconocimiento, como sustento para tomar mejores decisiones en situaciones inciertas y aún desconocidas.

A manera de resumen, la propuesta de Babson College respecto al enfoque de *Pensamiento y Acción Emprendedora* admite al menos tres acepciones: es una **metodología** para el abordaje de objetivos, aplicando una lógica de actuación flexible y progresiva, la cual forja un **modelo mental** sustentado en premisas que propenden por estimular la capacidad humana para orientar y construir el futuro, por lo cual dicho enfoque también se concibe, desde una perspectiva más amplia, como un **método de transformación social** susceptible de aplicarse a cuestiones sociales de toda índole, bajo criterios de responsabilidad social, ambiental y económica, y sostenibilidad. Sin limitarse al ámbito empresarial ni a la creación de negocios, el *Pensamiento y Acción*

Emprendedora puede entenderse como una forma de comprender e intervenir la realidad.

La teoría subyacente: ‘Efectuación’

Como parte de la revisión teórica sobre el modelo desarrollado por Babson College, se identificó la “*Efectuación*” como una de las teorías centrales subyacentes al enfoque de *Pensamiento y Acción Emprendedora*. Esta teoría, cuya autora y principal exponente es la académica e investigadora Saras Sarasvathy (2001), ha sido fruto de un trabajo empírico iniciado hacia fines de la década de los noventa, con participación de fundadores de compañías estadounidenses de diversos sectores económicos, a partir del cual se identificó en ellos una racionalidad distintiva, reconocida intuitivamente como *emprendedora*, que la autora define como “lógica efectual” (Sarasvathy, 2005).

La lógica efectual es la contraparte de la lógica causal o predictiva, esta última infundida ampliamente en los programas de formación empresarial y en las escuelas de negocios, y que parte por fijar un objetivo y algunas premisas, identificando luego la ruta óptima –en términos de rapidez, economía, eficiencia, etc.– para llegar al objetivo propuesto, apoyándose en el uso del comportamiento histórico y técnicas tradicionales de predicción. La lógica efectual, por el contrario, no parte de un objetivo dado, sino de unas premisas y ‘significados’ inherentes al emprendedor que posibilitan que los objetivos emerjan y varíen de manera contingente a través del tiempo. Cabe anotar que una misma persona puede utilizar ambas racionalidades en distintos momentos, según la naturaleza de las circunstancias. No obstante, mientras el razonamiento efectual es inherentemente creativo, el causal puede no serlo, y mientras ambos requieren habilidades específicas, el razonamiento efectual demanda más imaginación, espontaneidad, asunción de riesgos y espíritu vendedor (Sarasvathy, 2005).

Las premisas o ‘significados’ inherentes al emprendedor que marcan la partida del proceso de racionalidad efectual, son aquellas del modelo de *Pensamiento y Acción Emprendedora*, a saber: *quién es, qué sabe y a quiénes conoce*, a partir de las cuales el emprendedor comienza a imaginar posibles efectos y materializarlos a través de la acción, por lo que otro punto en común está en su apuesta por crear y transformar las condiciones de futuro.

La *efectuación* alude justamente a este proceso de creación y transformación. De acuerdo con Read et al., (2011), su foco está en utilizar una serie de ‘significados’ dinámicos para alcanzar nuevas y diferentes metas,

evocando tácticas creativas y transformativas. Esta lógica efectual, según la cual las oportunidades no se encuentran, sino que se crean, hace parte de la heurística utilizada por los emprendedores experimentados en procesos de creación de nuevos negocios, experticia de la que derivan los siguientes principios de actuación que fundamentan lo que ha dado en llamarse “emprendimiento efectual” (Read, et al., 2011):

- (i) *Comenzar por las premisas*, que aboga a los emprendedores a no esperar oportunidades perfectas, sino empezar a actuar sobre la base de lo realmente tiene al alcance: quién es, qué sabe y a quiénes conoce.
- (ii) *Aceptar pequeñas pérdidas*, evaluando las oportunidades en función de si su realización admite una eventual pérdida, y no simplemente en función del atractivo de un rendimiento estimado.
- (iii) *Afrontar las contingencias*, que invoca el reconocimiento y aún aprovechamiento de las sorpresas que deparan las situaciones inciertas, permaneciendo flexible y no atado a metas preestablecidas.
- (iv) *Establecer asociaciones* con diferentes personas y organizaciones, orientadas a generar un compromiso real para construir conjuntamente el futuro (en términos de producto, firma, mercado), deponiendo la mirada competitiva.

A estos principios se suma la finalidad de *crear oportunidades*, pues una vez que la persona va construyendo futuro a través de acciones controlables y con el apoyo de aliados también artífices de esta co-creación, adquiere un panorama cada vez más amplio sobre posibilidades de actuación, así como una mayor confianza e intuición para crear nuevas oportunidades. Es por ello que la lógica causal, basada fundamentalmente en el comportamiento y predicción del pasado, no resulta efectiva en escenarios de alta incertidumbre, o que bien no han sido aún creados por el ingenio humano.

La teoría de la efectucción controvierte una serie de mitos alrededor de las características innatas del emprendedor y pone su acento en los procesos de pensamiento que determinan la mentalidad emprendedora, profundizando en la comprensión de cómo los emprendedores ven el mundo, de cómo aprenden y toman decisiones, y en general de cuáles son sus procesos de cognición. De esta forma, la discusión teórica traslada el interrogante respecto a si una persona puede ‘ser o no ser’ emprendedora, hacia cómo efectivamente puede llegar a serlo, creando oportunidades y actuando conforme a realizarlas (Neck, Greene & Brush, 2014).

Recuadro 1. ¿Qué no es efectucción?

1. No es un simple agregado de variaciones heurísticas a partir de una elección racional; es una tecnología única de toma de decisiones.
2. No es un reemplazo absoluto de la racionalidad predictiva; existe en paralelo con ella.
3. No es irracional o no-racional; ayuda, junto con otras nociones, a pluralizar la noción de racionalidad, sin negarla.
4. No es un proceso aleatorio; se entreteje de manera sistemática tanto con principios eminentemente enseñables y aprendibles, como con lineamientos propios.
5. No es una teoría del “todo vale”; se trata de una teoría de creatividad limitada.
6. No es una visión ‘basada en recursos’ para la toma individual de decisiones; no asume el valor de los recursos, sino que indaga qué los hace valiosos y cómo se puede agregar valor a través de ellos.
7. No es sólo para la puesta en marcha de pequeñas empresas pequeñas; también es aplicable tanto a grandes empresas como también al nivel de economías.
8. No se limita al ámbito del emprendimiento; es una teoría de la acción, por lo cual puede aplicarse más ampliamente.
9. No es una teoría independiente; se basa e integra el trabajo de varias teorías bien conocidas en las áreas de la economía y la gestión.

Traducido de: Sarasvathy (2010) What Effectuation is not?

Respecto a esta mentalidad, la evidencia empírica del trabajo realizado por Sarasvathy (Schlesinger et al., 2012, citado por Neck et al., 2014, pág.6) sugiere que los llamados emprendedores efectuales “(...) *ven el mundo tan abierto como un hostel de múltiples posibilidades, fabrican tanto como reconocen nuevas oportunidades, crean mercados más que encontrarlos, aceptan y afrontan el fracaso, e interactúan con una variedad de actores interesados, aliados por la intención de crear el futuro más allá de intentar predecirlo*”.

Por último, como se señala en el recuadro, la *efectuación* se sustenta a su vez en teorías ampliamente conocidas en el campo de las ciencias de la

administración, dentro de las que se destacan las teorías basadas en los recursos, la psicología social, la teoría de la acción, como también teorías de la innovación y del mercadeo, entre otras. No obstante, lo que la diferencia es el hecho de que, primero, la teoría de la efectucción integra varias teorías existentes que denotan aproximaciones parciales a la lógica racional, y segundo, proporciona un modelo alternativo con un marco delimitado del problema, procesos viables de solución y principios específicos de actuación, que se articula bajo una lógica completa e integral.

Algunas implicaciones para la educación: la enseñanza del emprendimiento como método

De acuerdo con su autora, la *efectuación* es una idea en evolución (Sarasvathy, 2007), y su desarrollo promete nuevos caminos tanto para la investigación científica como para la enseñanza del emprendimiento (Neck, et al., 2011). En el primer caso, la *efectuación* plantea un enfoque que permite ampliar el conocimiento disponible respecto a los procesos de toma de decisiones en el ámbito empresarial. En el segundo, la *efectuación* busca revolucionar la enseñanza y el fomento del emprendimiento, a través de la aplicación de un modelo que emula los procesos mentales aplicados por empresarios experimentados en la solución de problemas de distinta naturaleza. A este respecto, uno de los aportes más revolucionarios de la teoría está en la posibilidad de que, tras develar los patrones sobre cómo piensan los empresarios, permita avanzar de un enfoque procesal a uno metódico en la enseñanza del emprendimiento (Venkataraman et al., 2012, citado por Neck et al., 2014, pág.7).

Varios autores (Sarasvathy, 2005; Neck et al., 2014) coinciden en señalar que la mayoría de programas académicos para la formación empresarial siguen una lógica procesal, según la cual el emprendimiento puede verse como una actividad lineal que parte de la identificación de una oportunidad, sigue por el desarrollo de la idea, la provisión de recursos, la elaboración de un plan de negocios, su implementación y monitoreo y, eventualmente, el cierre del negocio. En este sentido, es evidente la semejanza de este enfoque procesal con la lógica de pensamiento causal, como también su poca adecuación a las situaciones de alta complejidad e incertidumbre características del mundo empresarial contemporáneo.

En contraste, el enfoque metódico concibe la enseñanza del emprendimiento como un *método* cuya aplicación requiere el desarrollo de un con-

junto de prácticas que, a su vez, están firmemente fundadas en la teoría (Neck, et al., 2011). Esto significa inculcar un modelo de pensamiento y acción construido sobre unas sólidas premisas que dispone de un portafolio de prácticas para incentivar la creatividad. Este enfoque de la enseñanza del emprendimiento como método obliga a los estudiantes a ir más allá del conocimiento, la comprensión o el simple discurso, y los involucra decididamente con la práctica.

Dicho método se basa en cuatro premisas (Neck and Greene, 2011, citado por Neck et al., 2014, pág. 11): (i) aplica tanto para novatos como para expertos, sin importar sus niveles de experticia sino su visión emprendedora del mundo; (ii) es inclusivo, lo que significa que la definición de emprendimiento se amplía para incluir cualquier organización en diferentes niveles de análisis; (iii) requiere una práctica continua, por lo que el foco está puesto en hacer y aprender, más que aprender y hacer; y (iv) está concebido para escenarios impredecibles.

En la línea de promover un modelo educativo del emprendimiento como método, Babson College viene desarrollando diferentes técnicas complementarias, dentro de las cuales se destacan las siguientes (Greene, s.f.):

- *Montaje y puesta en marcha de un negocio*, como parte del trabajo académico con estudiantes. Dicho trabajo enfatiza en aspectos como la identificación de oportunidades, manejo de recursos, desarrollo de equipos de trabajo, pensamiento holístico y agregación de valor, entre otros. Como facilitador del aprendizaje, se tiene la creación de un negocio, a partir de un ejercicio práctico de duración limitada en el que se promueve tanto el pensamiento emprendedor como la comprensión de las diferentes funciones del negocio.
- *Juegos y simulaciones*, utilizados cada vez con mayor frecuencia como herramientas para apoyar el desarrollo de contenidos curriculares. A manera de ilustración, Babson College viene desarrollando un video juego (Open for Business) basado en la teoría de la efectucción, diseñado como alternativa para reemplazar los estudios de caso por discusiones en clase sobre pensamiento emprendedor
- *Diseño basado en el aprendizaje*, técnica que busca desarrollar herramientas prácticas que estimulen la creatividad, la generación de ideas y el pensamiento emprendedor, en aras no sólo de identificar oportunidades, sino también de poder crearlas.

- *Práctica reflexiva*, entendida como un proceso permanente que genera conocimiento a partir de la experiencia, el cual resulta especialmente útil en situaciones confusas o inciertas, o bien aplicado a la solución de problemas. Por lo anterior, no debe extrañar que los currículos actuales incorporen la reflexión como un componente clave tanto para la enseñanza como para la práctica del emprendimiento.





7. Modelo comprensivo del programa

Parte del compromiso de la sistematización fue proponer un modelo comprensivo del Programa *Manizales Más* con dos finalidades específicas, primero permitir una mayor apropiación por parte de todo el ecosistema de emprendimiento y segundo facilitar la réplica y transferencia. El desarrollo de sus componentes y su implementación es responsabilidad del Programa y para ello se dejan las recomendaciones pertinentes.

El modelo propuesto está conformado por tres grandes dimensiones (Figura 2): la primera es el macro-contexto en el que se consideran la Fundamentación Teórica que sustenta el modelo, la Visión de Región como elemento fundamental para poder impulsar ecosistemas de emprendimiento, la Perspectiva Estratégica que exige el modelo y su Organización Administrativa.



La segunda dimensión denominada Estructuración del proceso se organiza por etapas Negociación, Diagnóstico, Sensibilización y Acciones de fomento de emprendimiento. La tercera y última dimensión es el Sistema de Gestión, en el que se abordan tres componentes el suprasistema, el modelo gerencial y el modelo operativo.

a. Macro – contexto

Desarrollar un ecosistema de emprendimiento no es tan solo realizar actividades tendientes a fomentar el empresarismo, el surgimiento de nuevas unidades de negocio o fortalecer los dominios específicos de dicho ecosistema; demanda también una fundamentación conceptual del emprendimiento que permita comprender los por qué más allá de los cómo, además construir una relación teórica y práctica del ecosistema con el desarrollo de región, definir un horizonte estratégico y establecer un modelo de organización administrativa.

Fundamentación teórica y concepción de emprendimiento

El modelo se sustenta en los principios teóricos presentados en el capítulo 4 de esta sistematización, los cuales fueron contruidos a partir de diversos autores internacionales que han fundamentado conceptualmente el quehacer de *Manizales Más*; el eje central asume que si bien los emprendedores deben orientarse bajo los lineamientos del Pensamiento – Acción, los gestores e impulsores del emprendimiento en un ecosistema, entre ellos los directivos del Programa, las entidades de apoyo, los académicos, deben además contar con una Visión Estratégica para la gestión y el fomento del emprendimiento, quienes además deben tener claros los soportes teóricos del modelo. Algunos de estos soportes se sintetizan a continuación.

La promoción y el fomento del emprendimiento no puede realizarse solo a partir de las iniciativas de los individuos, sino que requiere un ecosistema que lo incentive y favorezca; este se encuentra conformado por seis dominios: capital humano, mercados, político, financiero, cultural y de soporte, que deben ser intervenidos simultáneamente y de manera holista. Una consecuencia inmediata es la necesidad de integración de lo público y lo privado de una región para poder impulsar el ecosistema.

Se requiere compartir un concepto de emprendimiento, que en este caso trasciende la idea de crear nuevas empresas, por uno más amplio que incluya la imagen de empresarismo, pues uno de los fundamentos del mo-

Recuadro 2. Fundamentación teórica

Retos para *Manizales Más*

En el corto plazo se requiere de un equipo de docentes con alto dominio de los elementos teóricos sobre emprendimiento propios del modelo, que sean capaces de sustentarlos y hacerlos comprensibles ante académicos y demás integrantes del ecosistema de la región a que se va hacer transferencia (no ante los beneficiarios).

En el mediano y largo plazo se necesita contar con resultados de investigación de grupos locales que puedan mostrar generación de conocimiento propio, que además tengan documentados casos de emprendimiento y que puedan evidenciar que han sido fogueados en escenarios de alto nivel como ponencias, simposios, congresos.

Una fuente para este requerimiento se encuentra en los Affiliates, profesores de alto potencial y en general con los investigadores en la temática que tienen las universidades de Manizales.

delo está en conjugar el emprendimiento universitario y/o el neo-emprendimiento, con el desarrollo de empresas de alto potencial como condición para poder lograr impactos de corto y mediano plazo que motiven a nuevos emprendedores y que se proyecte un emprendimiento dinámico con posibilidad de crecimiento y desarrollo.

Para impactar la acción con los emprendedores es indispensable contar con proyectos que potencien el capital humano del ecosistema como la mentoría empresarial, la formación de profesores de alto potencial y los Affiliates.

Un actor determinante en la consolidación de un ecosistema de emprendimiento es el fortalecimiento de la academia con proyectos como Start-Up Más, AddVenture Más, programas de investigación en emprendimiento y transferencia tecnológica.

Simultáneamente al trabajo con emprendedores se tienen que fortalecer los otros dominios del ecosistema como la política pública y el liderazgo político, la financiación de emprendimientos, el fortalecimiento de nuevos mercados y estructurar un fuerte componente de organizaciones de soporte.

Desde lo pedagógico, los docentes y los directivos del programa y las entidades de apoyo deben apropiarse conceptualmente del fundamen-

to metodológico del pensamiento – acción para lo cual puede ser útil la síntesis presentada en el capítulo teórico y en especial las referencias allí mencionadas. En cuanto a la aplicación en la formación y acompañamiento a los emprendedores, consideramos que se debe recurrir a un seminario específico con Babson para el desarrollo de estas habilidades, más allá de los talleres o cursos.

Visión de región

La relación entre emprendimiento y desarrollo regional ha sido abordada por diversos investigadores (Green, et al. 2010, Daza, 2011), al analizar estos dos fenómenos se encuentran muchas respuestas a los retos del ecosistema de emprendimiento. En el caso de *Manizales Más* no se percibió explícito en el discurso de los actores entrevistados ni en los documentos mención directa a esta relación (excepto en un caso). Sin embargo, para una mejor comprensión del modelo y su réplica se hace indispensable contar con una posición clara en relación con la visión de región (cualquiera que sea ésta) y su relación con el emprendimiento. Sin una pretensión de gran profundidad, pues no es el objetivo del ejercicio de sistematización, de la mano de autores como Moncayo (2003), Salguero (2006) y Manet (2014), se realiza una breve reflexión de esta relación.

Una cuestión que permanentemente se pregunta la Economía es ¿por qué algunas regiones atraen más inversionistas, empresarios y actividad económica en general, que otras? En términos de Moncayo (2003) por qué se localizan en ciertas regiones los procesos de acumulación, innovación y formación de capital social y cómo impacta las estrategias empresariales y la política pública, aspecto que resulta determinante para la orientación de los ecosistemas de emprendimiento en una determinada región.

La respuesta se encuentra en diversas teorías del desarrollo del territorio. La Nueva Geografía Económica propuesta por Krugman es tal vez una

Recuadro 3. Visión de región

Retos para Manizales Más

El Programa, desde sus comités académico y ejecutivo, debe generar un discurso de la relación entre desarrollo de región y ecosistema de emprendimiento que le dé sentido a líderes locales y facilite la apropiación del modelo en cualquier región donde se aplique.

de las más recientes teorías que permiten comprender este fenómeno “el crecimiento regional obedece a una lógica de causación circular, en la que los encadenamientos hacia atrás y hacia delante de las empresas conducen a una aglomeración de actividades que se auto-refuerza progresivamente” (Moncayo, 2003, p.38).

Para Manet (2014) la conjugación de las teorías de desarrollo endógeno y las nuevas formas de organización industrial son factores determinantes para el desarrollo local. Aspectos como la concentración de pymes, la competencia cooperativa, las economías de aglomeración, la conformación de ecosistemas de innovación, el cambio del modelo de producción masiva y estandarizada a pequeños tirajes a la medida del cliente y la conformación de redes y alianzas estratégicas, son algunos de estos factores, que a su vez también se asocian con el concepto de ecosistemas de emprendimiento “un conjunto de factores que van desde la innovación tecnológica, las actuaciones a nivel macro, meso y microeconómico, la procuración de ventajas comparativas dinámicas y la flexibilización de las formas de producción influyen en el desarrollo local” (Manet, 2014, p. 45).

Por su parte el neoinstitucionalismo también hace su aporte a una visión de desarrollo de región que la considera mediada por el compromiso cívico de sus ciudadanos con la comunidad que comparten y que se manifiesta en la asociatividad. El capital social “deviene una condición necesaria para que los beneficios de la nueva dinámica de las relaciones entre las firmas y de estas con los mercados, los trabajadores y los proveedores se puedan manifestar plenamente” (Moncayo, 2003, p. 51).

Es de anotar que para Moncayo tres son los factores más determinantes para el crecimiento territorial: capital humano, conocimiento, e infraestructura, que a su vez son elementos reconocidos para la construcción de un ecosistema de emprendimiento, a los cuáles se suman aspectos culturales que también son fundamento del desarrollo regional “históricamente está demostrado que las *regiones que ganan* en desarrollo socio-económico son aquellas en donde los valores, la confianza en las instituciones y en general el clima organizacional y sociocultural refuerzan el potencial tecnológico del desarrollo local” (Salguero, 2006, p.18).

Perspectiva estratégica

Al tomar al ecosistema como inductor del emprendimiento en una región se hace necesaria una mirada estratégica del modelo, esto implica

Recuadro 4. Perspectiva estratégica

Retos para *Manizales Más*

El programa debe construir este horizonte en todos sus componentes.

considerar al menos cuatro aspectos: reconocimiento de la relación ecosistema – región, definir una visión de largo plazo de lo esperado en el Programa, pensar un sistema de gestión estratégica y realizar planeación operativa.

El relacionamiento ecosistema de emprendimiento – región, parte del principio de que ningún ecosistema es igual a otro, aunque se puedan aprovechar experiencias de los demás; esto obliga a partir del conocimiento de las características, idiosincrasia, intereses y expectativas de la respectiva región. De esta manera se podrán definir prioridades, incluir o excluir proyectos específicos, promover determinados mecanismos y estrategias, aprovechar sinergias e identificar limitaciones y retos a superar para poder ser exitosos en el Programa. Otra ventaja de ello es poder integrar todas las iniciativas que sobre emprendimiento se tengan en la región, independientemente de quienes sean los actores y los beneficiarios.

La visión es otro condicionamiento estratégico, esto es, la definición de un horizonte estratégico de largo plazo para obtener los resultados esperados, combinado a su vez con metas inmediatas y mediatas que permitan mostrar victorias tempranas que motiven los actores del ecosistema. En consecuencia, se requiere una visión de largo plazo en la que se definan las metas esperadas en cada uno de los seis dominios, la interacción de esas metas específicas en un fin esperado para el conjunto (perspectiva holista) y una cohesión de las diversas actividades al interior de cada dominio. De esta manera se evita el error de caer en activismos que pueden ser desgastantes y no conllevar al éxito del Programa.

El diseño de un sistema de gestión estratégica responde al principio holista de intervenir simultáneamente todos los dominios del ecosistema de manera integrada y coherente. Son elementos importantes; la definición de objetivos tangibles y cuantificables (p.e. el crecimiento de las empresas en aceleración se mide en resultados cuantificables) e intangibles (p.e. los cambios de actitud de los empresarios son de gran impacto pero difícilmente cuantificable); el diseño de una estructura de indicadores para soportar esos objetivos; la estructuración por fases o etapas de de-

sarrollo del programa; la formulación de estrategias de sostenibilidad en el largo plazo.

Por último, la planeación operativa como complemento fundamental de lo estratégico busca no dejar cosas al azar, hacer que lo estratégico efectivamente se lleve a cabo y facilitar el logro de los resultados.

Organización administrativa

La región que desea fomentar el emprendimiento requiere la definición de un ente que se encargue de liderar el proceso. La figura a utilizar depende de las condiciones e idiosincrasia de la respectiva región, dentro de muchas posibilidades se encuentra la Alianza como ha sido el caso de *Manizales Más*, pero igualmente podría ser una de las instituciones públicas o privadas del ecosistema, también se podría crear una fundación u organización específica. Todas tienen ventajas y desventajas que los miembros de la región deben evaluar antes de tomar la decisión.

Pero independiente de la forma o figura escogida es indispensable tener en cuenta que: el ente coordinador requiere contar con capacidad de convocatoria e integración de todos los actores del ecosistema, la estructura deberá ser lo menos burocrática posible y contar con un líder de alto perfil capaz de generar y construir confianza y establecer interrelaciones con un significativo nivel de participación para co-construir el Programa.

Para su funcionamiento la experiencia de *Manizales Más* ha sido exitosa: un comité directivo que tiene a su cargo los temas relacionados con la gobernanza del Programa, un comité ejecutivo a cargo de su efectiva implementación y un comité académico responsable del apoyo a las unidades de emprendimiento y del desarrollo de nuevas líneas de intervención para el Programa.

Recuadro 5. Organización administrativa

Retos para *Manizales Más*

El programa debería tener una estructura modelo con funciones, procedimientos, perfiles, estructura jerárquica y adicionalmente contar con información suficiente sobre las ventajas y desventajas de diferentes formas jurídicas de la organización líder para poder asesorar a los miembros de la región al momento de tomar una decisión.

Recuadro 6. Fase negociación

Retos para *Manizales Más*

En este aspecto existe un aprendizaje significativo en la relación con Babson, pero el equipo del Programa debe fortalecerse en aspectos de negociación, cálculo de costos, aspectos legales y de propiedad intelectual.

Debe elaborar formatos pre-establecidos para la negociación que faciliten estos procesos.

b. Estructuración del proceso

Fase de negociación

Uno de los aspectos clave para la transferencia de la experiencia *Manizales Más* a otras regiones es la fase de negociación y este es un proceso que debe ser aprendido. Son elementos importantes: los objetivos y alcance de cada proyecto de transferencia, el papel y las responsabilidades de las partes, la organización del proyecto como la conformación de equipos y comités con sus respectivas funciones y responsabilidades, los costos del proyecto y la forma como van a ser cancelados, los mecanismos de seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos, definir las condiciones de propiedad intelectual y los acuerdos de confidencialidad, las garantías exigidas por las partes, los procedimientos para la solución de conflictos.

Fase diagnóstica

Una vez concertada la acción con la respectiva región es indispensable realizar un diagnóstico del estado actual del ecosistema de emprendimiento en dicha región. Hay diferentes modelos que se pueden utilizar como el que Babson aplicó en Manizales en 2012, el utilizado por el GEM, que tienen muchos elementos en común con el anterior, el de Vogel (2013) que utiliza una variedad de fuentes secundarias para crear un índice de ecosistema emprendedor o El Programa Acelerador de Emprendimiento Regional (REAP), que ha sido desarrollado por el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) utiliza una combinación de datos objetivos y de percepción.

El objetivo de este ejercicio es identificar fortalezas y debilidades de cada uno de los dominios del ecosistema lo cual permite focalizar acciones para su potenciación y posteriormente facilitará la medición de avances logra-

Recuadro 7. Fase diagnóstica

Retos para *Manizales Más*

Aunque existen modelos reconocidos lo ideal sería que el Programa diseñara una estructura propia para hacer esta fase, lo cual incluye formulación de objetivos, selección de estrategias de levantamiento de información, diseño de instrumentos, diseño de procesamiento de datos y protocolo de informe a los líderes de la región.

dos por el Programa en dicho entorno. Especial énfasis requieren el componente académico de la región pues sobre él recaerá en el mediano plazo la continuidad de la iniciativa cuando *Manizales Más* se retire de la región.

Metodológicamente existen diversas estrategias para hacerlo, además de la revisión documental pueden utilizarse entrevistas, encuestas, grupos foco, foros y encuentros. La fuente está constituida por los múltiples actores que intervienen en el ecosistema.

Fase de sensibilización

Uno de los aspectos clave en el inicio del Programa *Manizales Más* fue la conferencia del rector del Babson a líderes de Manizales, para sensibilizar a los miembros de ecosistema buscando a la vez lograr su compromiso e identificación con el proyecto.

El diseño de una fase de sensibilización debe comprender acciones específicas con diversos actores de la región: académicos, empresarios, autoridades locales, organizaciones de soporte y apoyo.

Si bien una conferencia puede ser motivadora, habría que aprovechar lo logrado en el Programa para realizar esta fase: sería determinante la presentación de empresarios que hayan obtenido resultados significativos y

Recuadro 8. Fase sensibilización

Retos para *Manizales Más*

Diseñar la estrategia hasta en los detalles menores, preparar un equipo específicamente para realizar esta actividad, elaboración de material de alto impacto y formulación de protocolos para todo ello.

que puedan ser punto de referencia, la presencia de algunos mentores carismáticos, muestras de los logros en emprendimiento universitario, presentaciones de autoridades de Manizales explicando avances en política pública, entre otros.

Fase de acciones de fomento de emprendimiento

Para hacer la réplica el Programa debe estructurar un portafolio que impacte todos los dominios del ecosistema, teniendo en cuenta que no todos tendrán que ser incluidos en cada contrato que se firme pues se debe respetar lo concertado con los líderes de la respectiva región; además es de anotar que algunas actividades se proponen, pero le corresponde a la región su impulso y desarrollo.

Se ha tratado de considerar los seis dominios del ecosistema, respondiendo a lo especificado por la literatura especializada de impactar de manera holista todos sus componentes y así lograr efectos sinérgicos. A continuación se comentan los elementos por dominio.

Dominio: Capital Humano

Este es el dominio en que el Programa tiene más margen de acción, pues puede proponer y adelantar actividades específicas para el fomento del emprendimiento. Se funda básicamente en formación, acompañamiento, asesoría de los emprendedores.

El portafolio puede incluir: iniciativas para la aceleración de empresas de alto potencial que tengan posibilidad de mejorar sus ventas, internacionalizarse, incrementar el empleo de calidad;⁴⁶ pero simultáneamente es pertinente fomentar el emprendimiento universitario para estudiantes o egresados que deseen impulsar nuevos negocios⁴⁷ sin descartar la incubación de nuevos negocios.⁴⁸ El acompañamiento por parte de pares con experiencia es fundamental.⁴⁹

46 Aquí la experiencia de Manizales Más es grande con las EAP, proyecto estrella del convenio con Babson.

47 También en ello hay fortaleza con las experiencias AddVenture Más y Star-Up Más, desarrollados en la ciudad en el marco del Programa, así como los aprendizajes de Cambridge con los spin off que lidera la Incubadora.

48 La ciudad tiene para mostrar los desarrollos de la Incubadora de Caldas y el Parque de Innovación de la Universidad Nacional y la Red TecnoParque Colombia del SENA.

49 Uno de los grandes impactos de *Manizales Más* es logrado a través del Proyecto Mentoría Empresarial que no solo favorece a los emprendedores, sino que además genera cambios de actitud en todo el ecosistema, fortaleciendo actitudes de solidaridad, participación y motivación.

Para que el ecosistema que se está interviniendo llegue a ser autónomo y sostenible es indispensable que la formación incluya también la preparación de docentes e investigadores de las universidades locales⁵⁰ (Figura 3).

Figura 3. Acciones de Fomento – Dominio de Capital Humano



Dominio: Mercados

Los expertos consideran fundamental contar con mercados más allá de lo local y ojalá con potencial en el ámbito internacional. De hecho, Babson considera que una iniciativa para que sea considerada de alto potencial y por ende sujeto del Programa “tiene al menos algunos clientes (uno o más clientes importantes) pagando a precios de mercado que demuestran inequívocamente que el producto o servicio ofrecido se evalúa en términos económicos; Hay razón para creer que hay un mercado más amplio al cual dirigirse más allá el mercado local”.

Su fomento implica entonces trabajar en redes de emprendedores, redes formales e informales con empresarios, vinculación a redes diáspora, desarrollo de canales apropiados de distribución, concertaciones con empresas de amplia trayectoria para impulsar relaciones proveedor – productor⁵¹ (Figura 4).

50 El portafolio debe estructurar réplicas de proyectos como Affiliates y PAP

51 En este aspecto se tienen algunas experiencias como el proceso de acompañamiento de aceleración a empresas dinámicas innovadoras del sector TI como motor para la competitividad y el desarrollo regional (FUMEC), Red Diáspora, e Innovación abierta.

Figura 4. Acciones de Fomento – Dominio de Mercados



Dominio: Política Pública

El apoyo institucional público y privado es importante para que el emprendimiento adquiera la dimensión esperada en una región. Pero especial valor adquiere el apoyo que desde los gobiernos nacional, regional y local pueda ofrecerse mediante la formulación de política en materia de empresariado. Estas tienen que ver con aspectos tributarios, de articulación institucional, de financiación, de apoyo y fomento a la inversión, apoyo a procesos de encadenamientos productivos, soporte a la innovación y la transferencia de conocimiento.

Figura 5. Acciones de Fomento – Dominio de Política Pública



Aunque el Programa no tiene proyectos específicos de política pública que se estén realizando con las autoridades locales, la experiencia vivida

puede facilitar procesos de acompañamiento a otras regiones para tratar de desarrollar este dominio, pero tal vez sin compromisos de metas específicas pues ello es muy idiosincrásico de cada región. Vale la pena anotar también, que en coordinación con la Cámara de Comercio de Manizales, se realizó un estudio sobre esta temática desde la perspectiva de los empresarios que puede arrojar lecciones de aprendizaje para este dominio⁵² (Figura 5).

Dominio: Financiación

Todos los textos sobre emprendimiento ponen como requisito indispensable el desarrollo de sistemas de financiación apropiados para motivar y facilitar a los empresarios el impulso de las nuevas iniciativas. A un Programa que esté impulsando este dominio le corresponde hacer actividades que permitan la integración banca – emprendedor tratando de romper la desconfianza que normalmente se da entre estos dos componentes del ecosistema y buscando generar alternativas favorables de financiación del emprendimiento.

Figura 6. Acciones de Fomento – Dominio de Financiación



Entre otras actividades recomendadas están el fortalecimiento de acciones que faciliten la atracción de la inversión privada, montar fondo de capital, promover ángeles inversionistas, buscar fuentes de capital de riesgo, fomentar mercado de capitales público, sin descuidar la relación de las empresas de alto potencial con el crédito tradicional y nuevas formas de financiación

52 “Estudio de política pública para el emprendimiento y el crecimiento empresarial” Febrero de 2015.

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

como el crowdfunding, préstamos peer-to-peer y la financiación basada en la facturación⁵³ (Figura 6).

Dominio: Cultura

El impulso y fortalecimiento de una cultura proclive al emprendimiento es uno de los dominios más complicado de intervenir por las características propias de la temática, por la dificultad de alcanzar resultados de corto plazo y por la cantidad de variables intervinientes.

De la experiencia vivida en Manizales se pueden pensar en actividades como: programas orientados al desarrollo de la mentalidad empresarial desde la básica primaria y la educación media,⁵⁴ actividades tendientes a mejorar los procesos de regulación que mejoren el clima para hacer negocios,⁵⁵ iniciativas que fortalezcan puntos de encuentro de los actores del ecosistema,⁵⁶ concertación con los medios locales de comunicación para el apoyo a iniciativas emprendedoras, reconocimiento a los logros que se vayan alcanzando, divulgación de condiciones, avances y ofertas que estimulen el riesgo y el emprendimiento, haciendo visibles historias de éxito (Figura 7).

53 El Programa no ha logrado grandes avances en este dominio, pero ha hecho significativas aproximaciones al relacionamiento banca – inversionista – empresario, así como la creación de la red de inversionistas y el Finance Task Force y la posibilidad de la creación de un fondo de capital de riesgo. Si se incluye este aspecto en el portafolio Manizales Más tendrá que fortalecer sus conocimientos y experticias en este dominio.

54 La Ley 1014 de 2006 es un instrumento de política pública que los diversos actores del ecosistema pueden aprovechar para fomentar la cultura del emprendimiento desde la educación básica y media. Dicho fomento se ha ido generalizando en la ciudad a través de la orientación e involucramiento de las unidades de emprendimiento de las universidades SUMA, quienes vienen apoyando a los colegios de la ciudad a través de diferentes acciones, tales como la orientación en la implementación de la cátedra de emprendimiento, cursos de formación a formadores, acompañamiento a la comunidad educativa en temas afines, entre otras, algunas de las cuales también se han llevado a cabo en algunos municipios del departamento de Caldas. Así mismo, en la actualidad se está llevando una importante iniciativa que convoca a las cinco universidades de la Alianza SUMA, alrededor del diseño de material educativo en temas de emprendimiento para Escuela Activa Urbana, un programa educativo que se implementa en colegios públicos de la ciudad a través de una alianza entre la Fundación Luker y la Secretaría Municipal de Educación.

55 Manizales tiene importantes experiencias institucionales al respecto que la colocan como líder en el Reporte Doing Business que pueden aprovecharse para apoyar a otras regiones.

56 Se pueden emplear estrategias probadas por Manizales Más como son Eventos Más, El Mundo Emprende, Los Meet Up; y otras adicionales como Redes de Emprendedores y Comunidades de Práctica, que fomenten actitudes positivas hacia el emprendimiento y valoración del empresarismo en la región.

Figura 7. Acciones de Fomento – Dominio de Cultura



Dominio: Soporte

La literatura y la experiencia del caso estudiado demuestran que la sostenibilidad y continuidad de un programa se sustenta en una infraestructura de soporte y apoyo altamente calificada y comprometida con el proceso (Ver Figura 8).

Figura 8. Acciones de Fomento – Dominio de Soporte



Además de la identificación y caracterización de las organizaciones que la integran y las actividades que se estén realizando el Programa debe presentar modelos,⁵⁷ promover diversos mecanismos de integración y trabajo en equipo de acuerdo a las condiciones específicas de cada ecosistema. Un aspecto que recomienda la literatura es la formación específica de estos ac-

⁵⁷ Como ejemplos sobresalientes se encuentran el caso SUMA que integra las universidades y la misma Alianza *Manizales Más*

Recuadro 9. Acciones de fomento

Retos para Manizales Más

Esta es la fase más demandante para el Programa si aspira a hacer transferencia de su experiencia. Si bien se reconoce que la intervención tiene que ser holística en el sentido de integrar todos los dominios del ecosistema y de las diversas acciones al interior de cada dominio, se debe ser cuidadoso sobre en qué se puede comprometer, pues, por ejemplo, es diferente actuar en aspectos sobre los cuales el Programa puede tener un control como en las acciones de desarrollo de talento humano y otra muy distinta comprometerse con acciones de política pública.

Parte del reto importante es estructurar no sólo los qué sino también los cómo y los con quién, pues no pueden ser acciones aisladas o una simple sumatoria de actividades.

tores para asumir nuevos roles y adelantarse a los retos que el incremento en la madurez del respectivo ecosistema va a empezar a demandar⁵⁸.

c. Sistema de gestión

Un sistema de gestión para que sea integral y tenga posibilidad de ser exitoso, debe considerar al menos tres componentes: un suprasistema, un modelo gerencial y un modelo operacional (Figura 9).

El primer componente del suprasistema para la gestión del emprendimiento son los grupos de interés o stakeholders, que en esencia son los integrantes del ecosistema de emprendimiento. Dado que la dinámica interna del sistema va a depender de las relaciones con estos grupos, es importante considerarlos a todos de manera incluyente, identificar sus intereses y motivaciones actuales y futuras para poder construir una propuesta de valor que los involucre y comprometa con el Programa.

El segundo componente lo constituyen los instrumentos de política pública nacional sobre emprendimiento y desarrollo empresarial que impactan al ecosistema regional. Su conocimiento y dominio es condición para el aprovechamiento en beneficio del Programa y de todos los actores que intervienen en él.

58 Este aspecto fue una de las carencias encontradas en la Sistematización y que varias entidades de soporte plantearon como una necesidad.

Figura 9. Sistema de gestión del modelo



El tercer componente son las entidades nacionales o supranacionales relacionados con el tema de emprendimiento y con los cuales se puede interactuar para potenciar el Programa; se deben considerar instituciones de fomento y/o formación que pueden ofrecer capacitación, asesoría y acompañamiento en procesos; organismos multilaterales que trabajan sobre el tema de emprendimiento; entidades que financian emprendedores o programas para emprender. El reto está en lograr un relacionamiento de alto nivel con este tipo de organización que pueden apoyar y fortalecer el conocimiento o los recursos del Programa.

Modelo gerencial

Se entiende por modelo gerencial la estrategia de gestión asumida por una organización para integrar la dirección de largo plazo, la gestión de

corto plazo y la gestión de lo humano y cultural, con el propósito de promover, mantener o impulsar la efectividad de los resultados.

La dirección del largo plazo se asocia al denominado pensamiento estratégico (que no se puede confundir con la planeación o dirección estratégica) entendido como proceso de razonamiento acerca de problemas complejos que, integrado con el pensamiento sistémico, facilita la toma de decisiones personales u organizacionales en condiciones de incertidumbre.

El pensamiento estratégico debe conllevar a la gestión estratégica relacionada directamente con la sostenibilidad y la competitividad, pues cuando no se tienen claros los horizontes de largo plazo se puede caer en el error de ser muy eficientes en lo cotidiano con procesos innecesarios o que no generan valor, incluso se pueden alcanzar objetivos y metas de corto plazo que dan la ilusión de ser eficaces, pero se puede estar cayendo en la falacia de “hacer muy bien hecho aquello que no teníamos que hacer”.

Tres son los retos básicos de lo estratégico en un Programa de emprendimiento: garantizar su sostenibilidad en el tiempo, lograr una visión compartida de todos los actores que los convoque y mantenga comprometidos en el largo plazo y construir capacidades y competencias que den viabilidad permanente.

El segundo componente del modelo gerencial es la gestión de procesos o gestión del corto plazo; los procesos son considerados la unidad básica de gestión y son determinados y condicionados por los planes de relacionamiento que se establezcan con los diferentes grupos de interés.

Los elementos que componen el proceso incluyen, al menos, la definición de acciones, responsables, recursos y el ámbito de aplicación. Esto conlleva la necesidad de sistematizar y estandarizar muchas de las actividades que realice el Programa y generar rutinas que son la forma de acción – tareas - de la empresa en una estructura dada y la manera en que dichas tareas se tienen que realizar “juegan el papel de genes y son, por tanto, las que marcan la idiosincrasia de la empresa, lo que la empresa es y hasta cierto punto lo que la empresa puede ser” (Ventura, 1996, p. 27).

El tercer componente del modelo gerencial es la gestión de lo humano y lo cultural, que en esencia es la construcción de un tejido social, de un sistema de relacionamiento y de un marco ético, que complementa el componente técnico de los procesos, en cuanto facilita comprender los procesos de adaptación y cambio, la búsqueda de identidad y compromiso de sus

integrantes, creando ambientes y condiciones de confianza, credibilidad y legitimidad.

Modelo operacional

Lo definido en el suprasistema y en el modelo gerencial se tiene que volver operativo en la acción, esto es, el diseño de objetivos y metas y de un sistema de indicadores de proceso, y de resultados a nivel de productos, efectos, e impactos, que permitan hacer viable lo estratégico y garantizar el alcance de lo propuesto.

El modelo operacional se constituye entonces en un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión. El tema de la evaluación es una preocupación no sólo de los actores del ecosistema, de los actores externos, sino de los estudiosos del emprendimiento a nivel mundial. El documento de la OECD (2014) preparado por Mason y Brown afirma que si no se mide la eficacia de los distintos componentes de un ecosistema, así como el ecosistema en su conjunto, no va a ser posible mejorar los programas existentes,

Recuadro 10. Sistema de gestión

Retos para *Manizales Más*

Definición de la metodología de evaluación.

Realizar un diagnóstico de las variables que se quieren intervenir o modificar con el programa Manizales Más.

Analizar las capacidades y limitaciones del ecosistema para dicha intervención.

Realizar una planeación que dimensione a través de metas (indicadores de base) los objetivos que se quieren alcanzar con el programa, con cada uno de los proyectos, y los impactos esperados en la población objetivo y en la realidad socio-económica de la ciudad (creación de nuevos negocios, crecimiento de empresas de alto potencial, fortalecimiento de los actores del ecosistema, mejoras en los índices de competitividad, participación en el PIB nacional, entre otros).

Diseñar los indicadores de gestión (de proceso y de logro –productos, efectos e impactos).

Realizar seguimiento con la periodicidad que se defina.

Retroalimentar y ajustar el sistema.

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

así mismo que las métricas pueden ayudar a determinar los puntos fuertes y débiles de los ecosistemas individuales, que a su vez pueden ayudar a interpretar sus cualidades especiales o deficiencias, y la resistencia del ecosistema a través del tiempo e incluso medir el impacto de una intervención de política pública.

En general, un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión debe permitir el monitoreo de las acciones realizadas desde los diferentes proyectos, al igual que evaluar los resultados de tales acciones. Para lograrlo, el sistema de seguimiento y evaluación tiene tres componentes: la planeación, el seguimiento y la evaluación de la gestión, que se hace operativo a través de un sistema de indicadores de gestión.

Para implementar los indicadores de gestión se hace necesario que se diseñen indicadores desde la planeación, que se verifican durante y al final del proceso, para lo que se requieren indicadores asociados a cada momento, así: Subsistema de planeación: indicadores de base (diagnóstico o meta); Subsistema de seguimiento: indicadores internos (proceso y recursos); Subsistema de evaluación: indicadores de logro (producto, impacto). Es importante precisar que no todos los indicadores son indicadores de gestión. En general el indicador, da cuenta del comportamiento de una variable en un momento dado, mientras que el indicador de gestión da cuenta del comportamiento de la variable en un período de tiempo, permitiendo establecer los cambios positivos o negativos que sufren las variables por efecto del proceso de gestión en ese período de tiempo. Visto de esta manera, para obtener un indicador de proceso o de logro se requiere de dos indicadores: el de base, establecido en la planeación y el real que se obtiene durante o al final del proceso, nutriendo así el indicador de gestión.

En línea con esta concepción del sistema de seguimiento y evaluación el documento de la OECD (2008) ofrece un enfoque holístico, que integra los factores que impiden o motivan el emprendimiento (entendidos como los determinantes del emprendimiento); medidas que proporcionan los indicadores del estado del emprendimiento (entendidas como el desempeño empresarial) y, los resultados (impactos) de ese desempeño empresarial en la economía. Consideramos que este enfoque puede ser adecuado para el programa *Manizales Más* de cara a las expectativas que se tienen en los diferentes escenarios. La figura 10, muestra los tres flujos separados pero interconectados, todos los cuales son importantes en la formulación, evaluación y valoración de las medidas de política: determinantes, desempeño empresarial, e impacto, donde: los determinantes reflejan los factores clave

que afectan el desempeño empresarial; el desempeño empresarial refleja los indicadores de los objetivos que los responsables de la política creen tienen un impacto en alguno o algunos objetivos finales (impactos).

Figura 10. Estructura para medir el emprendimiento

Determinantes						Rendimiento Empresarial	Impacto
Capital Humano	Mercados	Política Pública	Financiero	Cultura	Soporte	Empresas	Creación de empleo
						Empleo	Crecimiento económico
						Riqueza	Reducción de la pobreza
							Formalización del Sector Informal

Fuente: Adaptado de OECD (2008)





8. Lecciones aprendidas

A manera de conclusión

Una experiencia de esta dimensión no solo puede generar resultados tangibles en función del emprendimiento o del desarrollo del ecosistema de la ciudad, tiene que reflejarse en aprendizajes valiosos para los participantes y para las organizaciones que apoyan el proceso.

Las lecciones aprendidas surgen a partir del análisis de la sistematización y son de diversa índole, desde nuevos conocimientos sobre emprendimiento, aprendizajes de negociación, de organización, hasta aprendizajes metodológicos y de trabajo interinstitucional y algunas lecciones específicas logradas en cada uno de los proyectos. Se cierra el capítulo con los 10 principales retos que a juicio de los investigadores le quedan al Programa.

1. Manizales Más: una experiencia de negociación de transferencia de tecnología blanda

Hay que entender que este fue un proceso de negociación de tecnología blanda, que en la literatura es reconocido por su asimetría de información, pues quien vende conoce a la perfección su “producto” mientras que quien compra lo hace precisamente porque lo desconoce. Además, debe tenerse en cuenta que el análisis se hace a posteriori y que siempre queda la posibilidad de que “ese fuera el proceso lógico” y no el que se percibe a posteriori.

En primer lugar, hay varios aspectos positivos del proceso de negociación. Este no respondió a la respuesta a una oferta hecha por una institución extranjera, sino a una demanda que surge de diagnósticos previos: las preocupantes cifras de desempleo, pobreza y cierre de empresas y el interés específico de la Fundación Luker de “contribuir al desarrollo social y económico de Manizales como ciudad del conocimiento, desde proyectos en las áreas de educación y emprendimiento, en alianza con líderes mundiales y locales” (González, 2014, p. 17). Además, la negociación no se hace entre la Fundación y Babson, sino que tiene un carácter multisectorial en el que participaron actores gubernamentales, académicos y empresariales.

Si bien todos los actores coinciden en que la búsqueda de un asesor internacional para el Programa llevó a “traer el mejor”, por la calidad del Babson y de sus profesores, también se hace evidente que en el proceso de

negociación se pudieron cometer algunos errores. Algunos consideran que se ha constituido en una asesoría costosa, pero esta no es una preocupación mayor por la calidad y por los resultados obtenidos en el corto plazo, sin embargo algunos de los líderes consideran que se negoció una acción sobre los beneficiarios directos (básicamente empresarios) y no se incluyeron acciones concretas para el desarrollo de las instituciones de apoyo, que el poder decisorio estuvo demasiado centrado en el consultor y no siempre la participación de *Manizales Más* fue suficiente (p.e. la selección de las EAP, la no inclusión de los Affiliates en los procesos de EAP) y la focalización sobre empresas ya establecidas dejando de lado las start up y las spin-offs de especial interés para las universidades. Es de anotar que estas situaciones se han venido corrigiendo en las siguientes negociaciones.

2. Manizales Más: un caso de emprendimiento social⁵⁹

Ana María González, la gestora inicial y co-creadora del Programa, en su tesis de maestría argumenta que esta experiencia, puede ser catalogada como un caso de emprendimiento social por las siguientes razones: está dando respuesta a una necesidad social que a su vez está relacionada con el desarrollo económico, que además contribuye a la construcción de un modelo de desarrollo para la ciudad, colaborando también a la articulación institucional.

Además, la solución es novedosa por cuanto es la primera vez que en la región, y al parecer en el país, el desarrollo del emprendimiento se enfoca sobre el ecosistema y no sobre los individuos o las organizaciones productivas. En cuanto a la sostenibilidad, otra condición para catalogar una experiencia como innovación social, están dadas todas las condiciones como se ha hecho evidente en este proceso de sistematización, para que el Programa tenga viabilidad en el mediano y largo plazo.

En relación con la eficiencia del Programa, también condición de una innovación social, si bien los costos han sido elevados, sus resultados ya son importantes y los impactos en proceso ya son de gran significación para la ciudad y los integrantes del ecosistema, como quedó evidenciado en el numeral 3.2 de este documento. Quizás uno de los aspectos que más se resalta en los impactos está la generación de un nuevo modo de relacionamiento

59 Este acápite se sustenta en la tesis “Teoría y casos de innovación social. Caracterización de Manizales Más una experiencia de emprendimiento de alto impacto en Colombia” de Ana María González para optar al título de magister en Creatividad e Innovación en las Organizaciones, de la Universidad Autónoma de Manizales.

de los diversos actores, lo que a su vez ha favorecido el fortalecimiento de nuevas capacidades a niveles individuales, pero ante todo de carácter institucional y organizacional.

Por último, pero no menos importante es la generación de valor social “El tejido social entendido como interacción efectiva que permite el reconocimiento y valoración del otro para la construcción en sociedad y la modificación de la realidad existente, como las nuevas formas de actuar que reconocen en el otro complemento indispensable la transformación y el desarrollo social, sustentan teóricamente el beneficio que *Manizales Más* está generando para el desarrollo de la ciudad (González, 2014, 100).

3. Construcción de capital social derivada del programa

La confluencia del contexto favorable a los negocios observado en Manizales en los últimos años, sumado a la concepción de *Manizales Más* como un proyecto de ciudad que convoca a múltiples actores, y a las dinámicas y sinergias generadas a partir de su implementación, han generado un escenario propicio para la construcción de capital social en la región.

De manera muy general, la teoría sociológica del capital social alude a los factores que potencian la capacidad de las personas para forjar vínculos colaborativos que redunden en oportunidades individuales y bienestar colectivo. Tres dimensiones sobresalen desde la teoría: las normas efectivas, la confianza mutua y las redes sociales (Arriagada, 2005).

Como se dijo atrás, Manizales se ha posicionado como líder en materia de normatividad favorable al desarrollo de negocios en el país, especialmente en aspectos relacionados con el registro de propiedad y el pago de impuestos, según el último estudio subnacional Doing Business en 2013. A esto se suma un clima generalizado de mayor optimismo, bienestar y calidad de vida, que resulta de las encuestas de percepción ciudadana en las principales ciudades del país, en las que Manizales también sobresale en el concierto nacional.

Este escenario favorable a la ciudad se ha ido consolidando a lo largo de la presente década, en paralelo a la concepción y desarrollo de *Manizales Más*, programa que si bien tiene una clara vocación económica –en términos de fortalecimiento del sector empresarial, creación de empleos, internacionalización de la economía local, etc.–, también ha promovido en su implementación dinámicas institucionales que han permitido estrechar vínculos de confianza y aunar esfuerzos entre los sectores público,

privado, académico y la sociedad civil, en torno a una visión compartida de ciudad.

Así mismo, se han fortalecido los lazos y referenciación entre académicos, empresarios, inversionistas, autoridades y gremios, entre otros colectivos sociales, alrededor de los proyectos y acciones emprendidos por *Manizales Más*. Por último, la participación en el Programa también ha motivado en muchos actores, particularmente los empresarios de alto potencial, el deber de retribuir a la región y a la sociedad en general, parte de los beneficios recibidos a través de esta experiencia, con lo cual voluntariamente se han vinculado al mismo Programa, apoyando el trabajo de las unidades de emprendimiento o brindando mentoría a empresas en etapa temprana y emprendimientos nacientes.

4. Otra visión del emprendimiento

Tres de los focos en que tradicionalmente se trabajaban en el emprendimiento en la ciudad habían sido: desde el conocimiento técnico, aprender a hacer un plan de negocio; desde el arranque, la incubación y desde la sostenibilidad crédito blando de carácter institucional especialmente desde la labor del SENA. Con frecuencia se enfatizaba en pequeñas unidades productivas y en no pocas ocasiones en empresas de supervivencia.

En términos generales se puede afirmar que se tenía el concepto de que emprendimiento implicaba el apoyo para generar nuevas unidades productivas y, de otra parte, se focalizaba la acción sobre lo micro, fuese individual (emprendedor) o fuese la empresa. Visto así, prevalecía tanto en la academia como en las instituciones de apoyo los conceptos provenientes de las teorías económica y psicológica sobre el emprendimiento que enfatizan por una parte en la función empresarial, que como tal considera el emprendimiento la explotación de oportunidades de negocio a través de nuevas estrategias y formas organizativas (Shane y Venkataraman, 2000) y por la otra en el comportamiento del emprendedor.

Estas perspectivas no estaban equivocadas, simplemente son incompletas. Uno de los aprendizajes más significativos del proceso ha sido precisamente comprender otras perspectivas tanto del emprendimiento propiamente dicho como de su manera de abordarlo. En lo primero, se entendió que, tan importante como promover nuevos negocios, es fortalecer unidades existentes con alto potencial que permita obtener victorias tempranas e impactar el desarrollo regional, motivando a su vez a otros ya establecidos y a potenciales empresarios entre los jóvenes.

En lo segundo, se aprendió la importancia de impactar el ecosistema si se quieren obtener resultados de mediano y largo plazo, es decir, ver en el emprendimiento no una opción individual sino la vocación de un territorio en el cual se creen las condiciones apropiadas para todos aquellos que tengan interés y motivación en este campo.

Esta nueva mirada lleva a los promotores del emprendimiento a incluir dos nuevas visiones teóricas: incluir perspectivas socio – culturales e institucionales que consideran determinantes aspectos del entorno, como la cultura del empresarismo, su valoración y reconocimiento, pero además un entorno que ofrezca infraestructura suficiente y apropiada, formación, financiación y demás aspectos que sumados a una política pública puedan sustentar un desarrollo del emprendimiento (Isenberg, 2010); también implica el reconocimiento del emprendimiento dinámico, es decir, aquel que tiene potencial para explotar ventajas competitivas y actuar bajo la lógica de acumulación y no solo de subsistencia (CAF, 2013).

La segunda visión teórica que se tiene que incorporar es de carácter macro; el emprendimiento considerado así, requiere de una visión de desarrollo regional, de desarrollo de territorio, ligado a una teoría de cambio social que integre emprendimiento con desarrollo económico y social.

Por ello no sorprende que el Programa esté trabajando simultáneamente, proyectos de emprendimiento universitario como AddVenture Más, Start-Up Más, spin offs algunas de ellas de base tecnológica, con el fomento de pymes de alto potencial; pero que también se esté pensando en apoyar empresas con trayectoria Mega, aplicando herramientas aprendidas en el proceso.

5. Una manera novedosa de enseñar y desarrollar el emprendimiento

De alguna manera, las diversas universidades de la ciudad y las instituciones de apoyo, venían realizando esfuerzos considerables de tiempo atrás en el fomento del emprendimiento, pero su foco estuvo centrado en el desarrollo de características del emprendedor y en el suministro de conocimientos técnicos para el montaje y gestión de unidades productivas, así como en el apoyo a las unidades nacientes para su supervivencia inicial.

La nueva visión suministrada por Babson hizo girar el foco hacia los ecosistemas de emprendimiento, mostrando lo indispensable que resulta la creación de una cultura del empresarismo, la importancia de contar con instrumentos de política pública, estrategias de financiación, desarrollo y

potenciación del capital humano para el emprendimiento, infraestructura institucional y un mercado dispuesto a aceptar nuevos productos y nuevas propuestas. Pero tal vez lo más importante es que sobre estos componentes hay que actuar de manera sistémica, holística y estructurada.

Los desarrollos recientes de los proyectos de Start-Up más y spin – offs impulsados por las universidades y en general el proyecto AddVenture Más, han dado nuevos aires al emprendimiento universitario y al fortalecimiento de las unidades de emprendimiento de las universidades. Al respecto existe una temática que está en proceso pero que puede resultar fundamental y es la unificación de una metodología para el acompañamiento a los emprendedores por parte de docentes, asesores, mentores y de instituciones de apoyo en general.

La incorporación de componentes como la mentoría al proceso de desarrollo de los emprendedores, inicialmente al de los Empresarios de alto potencial y posteriormente replicado a los emprendimientos universitarios, ha sido considerado como uno de los inductores de desarrollo más efectivos dentro del ecosistema, especialmente por el acceso a conocimiento especializado y por promover el establecimiento de relaciones de alta calidad.

Un aporte que han valorado los usuarios es la aplicación del pensamiento – acción en el aula. El empresariado en general considera que este es un lenguaje más apropiado a sus características, que las clases tradicionales; esto puede estar dando pautas para una nueva manera de orientar la relación universidad – empresa, pues sin perder la esencia de la universidad de conceptualizar, la práctica docente puede focalizarse más en el taller, en la acción. Este es un cambio que empieza a ser apropiado en la comunidad a través de los proyectos de Affiliate y Profesores de Alto Potencial, que está llevando a su vez a modificar micro-currículos y a revisar la práctica docente en el desarrollo de programas de formación para las empresas.

6. Un ejemplo de trabajo interinstitucional

Uno de los aspectos más comentados por los entrevistados y más referenciado por documentos externos es la capacidad para el trabajo en equipo de carácter institucional que la mayoría no duda en atribuírselo al ejercicio realizado a través de *Manizales Más*.

Esto se evidencia en el trabajo coordinado entre organizaciones de carácter público y privado, que incluye entidades sin ánimo de lucro, univer-

sidades, autoridades municipales, fundaciones, empresarios, por mencionar algunos. El trabajo coordinado viene acompañado por una importante inversión tanto en recursos frescos como en una inversión en especie de las diferentes organizaciones... *De hecho valorar la inversión en especie seguramente va a dar sorpresas. Si valoráramos lo que han invertido las instituciones por habitante y lo comparamos con ruta N seguramente la inversión en Manizales Más puede ser mucho mayor* [E, 16]. También se observa en la forma como se estructura el trabajo, pues *Manizales Más* como ente coordinador carece de infraestructura administrativa pero es soportada por otras entidades, de manera que algunos de los proyectos que se llevan a cabo en el contexto del Programa son liderados por entidades aliadas.

Una de las cosas que más llama la atención a propios y a extraños es la Alianza SUMA, que si bien ya existía antes del surgimiento de *Manizales Más* y que además fue una de sus co-creadoras, esté tan estrechamente vinculada al desarrollo del Programa de una manera articulada, colaborativa y comprometida. Incluso ya empieza a pensarse en la creación de un futuro Centro de Emprendimiento – SUMA en Manizales.

Otra evidencia de ese trabajo en equipo, es la coordinación entre actores: empresarios ya establecidos y con amplia experiencia están dispuestos a apoyar a empresas en proceso de desarrollo (proyecto mentoría), empresarios de alto potencial que han sido beneficiarias del programa se vinculan como mentores voluntarios de nuevas promociones, trabajo conjunto de docentes de diversas universidades, trabajo coordinado entre unidades de emprendimiento de las distintas instituciones de educación superior.

Algunas condiciones que han facilitado este trabajo interinstitucional son: la estructura del equipo, pues *Manizales Más* no es una organización, en el sentido de empresa, sino que es una alianza de organizaciones trabajando como equipo, esto que sin duda tiene desventajas para algunas cosas, para el trabajo colaborativo ha sido muy exitoso pues lo que se hace es un esfuerzo de todos en el que nadie se puede “apropiar” de los resultados; la confianza que se ha construido que constituye un capital social de gran significación para todos los actores; el liderazgo que se ha ejercido no solo desde la dirección, sino desde el Comité Ejecutivo y el Comité Académico para el logro de los objetivos misionales; el hecho de poder mostrar victorias tempranas de alto impacto para la sociedad y la región; la manera integral como se ha abordado el fenómeno que ha ido incluyendo diversos beneficiarios: empresas de alto potencial, emprendedores universitarios y potencialmente a futuro emprendimiento corporativo.

Pero el aprendizaje también refleja algunos faltantes: pertinencia de construir una propuesta de valor para actores que aún no se han vinculado, fortalecimiento de la articulación con actores que están en el ecosistema y que pueden tener intereses comunes, pero también intereses específicos, mejorar la comunicabilidad del Programa (metáfora del elefante), incrementar los debates abiertos y directos en el seno de los comités ejecutivo y académico.

7. Posicionamiento de región desde un programa multisectorial

El programa *Manizales Más* se está posicionando cada vez más como referente obligado en temas de emprendimiento e innovación en el ámbito nacional e internacional y esto a su vez ha terminado posicionando a la ciudad y a la región como punto de referencia para cualquier persona u organización que piense emprender. Pero el proceso apenas empieza. Algunas evidencias que sustentan este aprendizaje se sintetizan a continuación.

El primer ejemplo de ello, es la selección del programa por parte de Planeación Nacional –Subdirección de Ciencia, Tecnología e Innovación– como caso de estudio en el marco de la implementación de estrategias de regionalización de las políticas públicas. Actualmente se está desarrollando un proyecto más amplio con el banco Mundial que evalúa el gasto a nivel nacional y estudiar el programa *Manizales Más* es la oportunidad de llevar esa evaluación a nivel micro. De acuerdo con la Subdirectora de Ciencia, Tecnología e Innovación, la selección del programa se debió a tres razones: *No es un programa que se realice en una ciudad grande, articula todos los actores desde colegios, universidades, incubadoras aceleradoras, sistema público y privado, es decir es una iniciativa privada que logra la articulación de todos y logra que la inversión se haga en efectivo. En muchas iniciativas, muchos ponen pero solo contrapartida en especie* [E, 16].

La aparición del programa junto a Ruta N en el CONPES de la política de Ciencia, Tecnología e Innovación, en el que se señala que la política “busca escalar iniciativas regionales de innovación y emprendimiento que permitan dinamizar los Sistemas Regionales de Innovación, como lo han hecho programas como Ruta N o Manizales+” (CONPES, 2016, p. 3), es un claro indicador del posicionamiento del programa.

Manizales Más ha sido presentado como caso de éxito ante 58 personas de 8 países durante el encuentro anual de mentores en el MIT en mayo de 2015. Así mismo, ha sido certificado como “Buena Práctica de desarrollo Económico” por Dubai y UNHabitat, reconocido en el reporte del Reino

Unido “Scale Up”, como uno de los dos principales programas que apoyan empresas en crecimiento en Latino América, al igual que caso de éxito en Babson College (mayo 2015).

Así mismo, el apoyo de 50 millones recibido de la Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC destinados a apoyar los proyectos Start Up Más, Addventure Más y EAP; y el reciente apoyo de FINDETER que se concreta en un aporte de 500 millones para el proyecto denominado “El ecosistema del Emprendimiento” que busca seguir promoviendo el fortalecimiento de las capacidades locales, por medio de programas educativos y metodologías que permitan alcanzar programas de emprendimiento de alto impacto para la ciudad. Este apoyo se enmarca en el programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas de Findeter para promover la dimensión y económica y social (Findeter, 2015).

De acuerdo con algunos actores, el equipo de Babson se refiere en escenarios internacionales al caso de *Manizales Más* como el mejor ejemplo de aplicación de su modelo (E, 16).

De otra parte, el interés de replicar el programa demostrado por algunos municipios como Barranquilla, es prueba del reconocimiento en el ámbito nacional. Así mismo, la participación del proyecto en alianza con otras entidades del ecosistema en convocatorias nacionales de Innpulsa o MinTIC, le ha merecido reconocimiento nacional.

Todos estos hechos son evidencia del posicionamiento de región desde el programa *Manizales Más...los resultados del programa están siendo visibles y superan la ciudad* [E, 16]...*primera iniciativa de región impulsada por el sector privado* [E, 15].

8. Planeación estratégica vs. pensamiento acción

El profesor Kantis en la retroalimentación que hace al Programa, posterior a su visita, resume magistralmente este aprendizaje: construir una visión estratégica como proceso permanente y combinar gestión y acción en la gestión emprendedora. Esto no significa sacrificar la flexibilidad propia del emprendimiento ni abogar por una planeación estratégica rígida y acartonada “es muy necesario contar con una visión de largo plazo y con expectativas compartidas claras acerca de qué tipo de “goles” se espera gritar en distintos momentos en el tiempo. Esto es vital para mantener a los actores clave “a bordo”, quienes al no tener claras las expectativas pueden ir perdiendo interés. Y también lo es para guiar el diseño de actividades y

esfuerzos. Sin expectativas claras es más difícil obtener resultados satisfactorios para los stakeholders”⁶⁰

Esto implica, según el mismo Kantis, lograr un equilibrio para no caer en el activismo exagerado de hacer muchas cosas que puede causar el efecto estrés (incapacidad para que sean digeridas por los actores del ecosistema), y en el otro extremo caer en un bajo nivel de actividad, escala mínima efectiva, que produce el efecto bicicleta: tendencia a detenerse o perder el equilibrio.

En consecuencia, si bien se debe enfatizar el pensamiento – acción en la orientación de los emprendedores, la gestión del Programa debe desarrollar habilidades estratégicas para la proyección de largo plazo, la integración efectiva de los proyectos y de las actividades al interior de cada uno de ellos; la formulación y aplicación de mecanismos de evaluación y seguimiento, incluidos sistemas de gestión y de indicadores.

Complementariamente se debe apropiar el pensamiento – acción como metodología para el abordaje de objetivos, como modelo mental que propende por estimular la capacidad humana para orientar y construir el futuro y como método de transformación social. Al respecto no se debe desconocer lo planteado por los impulsores de este concepto, en el sentido de que la contraparte, es decir, la lógica causal o predictiva no puede ser desconocida y por el contrario se tienen que utilizar ambas racionalidades en distintos momentos, según la naturaleza de las circunstancias.

9. La investigación una ilustre ausente

La investigación en emprendimiento es relativamente joven en el mundo, pero con gran auge en las últimas décadas; la generación de nuevo conocimiento en cualquier campo del conocimiento es fundamental para su desarrollo. Sin embargo, este fue uno de los aspectos menos abordados en el Programa.

Una posible explicación de esta carencia se encuentra en el foco inicial del programa en el desarrollo de emprendimientos de alto potencial y en la necesidad de mostrar victorias tempranas, en este contexto la investigación es compleja pues sus resultados generalmente son de mediano y largo plazo. Además la contratación con Babson no incluyó este componente. Otra posible razón es que los procesos requieren fases y etapas y quizás ya

60 Kantis: Desarrollo de ecosistemas en regiones: 16 conceptos basados en el análisis del caso Manizales, Colombia. Informe disponible en la dirección del Programa.

se tenga la madurez que no se tenía hace tres años para pensar en procesos investigativos.

Frente a la expectativa existente de convertir a la ciudad en un referente nacional e internacional en temas de emprendimiento y empresarismo, es necesario que las universidades y algunas de las instituciones de apoyo, desde sus grupos y líneas de investigación, se conviertan en referente obligado para la investigación y el desarrollo de las organizaciones.

Uno de los muchos aspectos de la relación investigación – emprendimiento se encuentra en el fomento de start ups y spin – offs en el contexto universitario, pues las empresas de base tecnológica demandan la identificación de nuevas tecnologías que deberían ser el resultado de los grupos de investigación de la región. Al respecto existe una valiosa experiencia, que si bien ha tenido pilotaje en varias universidades aún no se ha aprovechado lo suficiente; hacemos referencia a la metodología i-Teams para la evaluación de tecnologías generadas en procesos investigativos, transferida por Cambridge a la Fundación Universidad Empresa, la cual permite identificar tecnologías con potencial de mercado y facilitar así la articulación con el sector productivo para procesos de transferencia tecnológica.

Este aprendizaje puede ser potenciado aprovechando la Alianza SUMA y las fortalezas en laboratorios, posgrados, grupos de investigación de primer nivel en la clasificación de Colciencias, la cantidad de doctores y las capacidades investigativas con que cuentan las universidades locales. Una posible manera sería la formulación de un programa de investigación conjunta que respondiera a la identificación previa de necesidades de nuevo conocimiento y que se aprovecharía de sinergias entre investigadores de ingenierías, ciencias sociales y ciencias económicas y administrativas en que son fuertes las instituciones de educación superior de la ciudad. Esto implicaría la consecución de recursos para financiar proyectos de investigación, definición de incentivos tales como convocatorias y concursos, etc. Lo anterior debería ser complementado con la motivación necesaria para que en las maestrías y doctorados se formulen tesis relacionadas con el emprendimiento y el empresarismo.

Aunque no es el objetivo de este trabajo hacer un análisis de la investigación en emprendimiento, hemos querido sintetizar la mirada de algunos investigadores clásicos sobre el tema. El emprendimiento es considerado un campo específico de investigación diferente a las áreas tradicionales de organización y dirección de empresas, estrategia, disciplinas funcionales

como mercadeo o finanzas. Este campo puede abordarse desde por lo menos tres enfoques: económico, psicológico y sociocultural (Veciana, 2006). En cuanto a las perspectivas de investigación se pueden hacer estudios teóricos que incrementen el conocimiento básico sobre el campo de conocimiento y en especial estudios empíricos ojalá trascendiendo los trabajos documentales de tipo descriptivo para llegar a estudios explicativos que se encarguen de encontrar relaciones de causalidad (Low y McMillan, 2006). En relación con las unidades de análisis que se pueden abordar en la investigación Davidsson y Wiklund (2006) proponen diversos niveles, en el micro pueden ser los emprendedores, los emprendimientos o las unidades productivas, mientras que en el nivel macro se pueden estudiar sectores industriales, regiones y redes.

Shane y Venkataraman (2006) proponen un campo específico que podría ser de especial interés para un programa de investigación: las oportunidades emprendedoras en todas sus dimensiones. Desde esta perspectiva vale la pena considerar lo planteado por un equipo de investigadores de seis universidades norteamericanas “se propone la teoría de decisión, la obtención de factores de producción, el procesamiento de la información, y la teoría de las redes, además de la dinámica temporal, como perspectivas para que los académicos en entrepreneurship exploren cuestiones de investigación importantes en estas intersecciones” (Busenitz, Page, Shepherd, Nelson, Chandler Zacharakis, 2006).

Para finalizar, Pereira (2007) en una síntesis del trabajo de Gregoire, Déry y Bécharde (2001) concluye que la investigación en el campo ha sido convergente, centrada alrededor de cinco ejes: factores que afectan la decisión de una persona de iniciar una nueva empresa, variables que afectan el desempeño de una nueva empresa, prácticas de los inversionistas y sus impactos, influencia de las redes sociales y perspectiva estratégica basada en recursos.

10. Aprendizajes específicos

Aprendizajes empresas de alto potencial

Los aprendizajes que ha dejado el programa a través de sus tres cohortes son varios y de diferente naturaleza. La comprensión de lo que significa ser empresa de alto potencial: tener visión de futuro, equipo de trabajo, propuesta de valor y escalabilidad...*usted no puede tener una empresa de alto potencial si no tiene un empresario visionario...usted no puede tener una empresa de alto potencial cuando la estrella y usted mejor dicho falta y*

su empresa cayó porque usted no tiene un equipo que lo rodea...usted puede tener una empresa de alto potencial si esa empresa no es escalable...usted debe tener una propuesta de valor que ya es reconocida...una empresa de alto potencial implica tener unas capacidades mínimas que normalmente no son tan mínimas porque pues precisamente eso es lo que le da la posibilidad de ser de alto potencial, porque es escalable, porque tiene un equipo de trabajo porque tiene un emprendedor o emprendedora con visión, porque implica tener un mercado ya con una propuesta de valor real que le esté comprando, si me entiende? [GF, 1].

Entender que las empresas de alto potencial no son necesariamente las de alta tecnología, que en todos los sectores existen oportunidades y por lo tanto en todos puede haber empresas de alto potencial...*no consiste en sectores, no consiste en que la gente sea joven o sea visionaria, se trata de que usted tenga una propuesta de valor que claramente ya esté funcionando...Hay un montón de paradigmas que se empiezan a derrumbar con Manizales Más que son muy importantes, Daniel Isenberg dice que los negocios y las oportunidades están en todo...todo es totalmente divergente a lo que uno pensaría que normalmente debería ser, porque no hay una receta [GF, 1].*

Un aprendizaje en el que hacen mucho énfasis los empresarios y también los coordinadores de proyecto y mentores, es en el hecho de estar entendiendo que el crecimiento no debe medirse únicamente en ventas, que hay una cantidad de aspectos relacionados con el desarrollo organizacional, con la consolidación del negocio, que son en sí mismos formas de crecimiento de la empresa, y que se requieren para poder inducir o soportar el crecimiento en ventas..*hay una cantidad de temas que Manizales Más ha estado revisando y es que no es solo crecer, y eso lo he visto yo en muchas cosas. Cuando hablamos del registro de marca, yo les garantizo que el 80% en el 2015 no lo tenía...entonces si yo no empiezo desde lo básico que es tener mi registro de marca...me tengo que devolver...no se nos puede medir por ventas, porque pues algunos ya están en el tope de las ventas, tienen que hacer un proceso de innovación [GF, 1].*

Se le reconoce además al programa el hecho de haber entendido que todos los esfuerzos en desarrollar el negocio se justifican en función de las ventas, de generar utilidades, que es el fin último del negocio... *si uno encuentra un motivo o una razón para hacer todos los cambios dentro de la organización y el motivo se llama ventas, es decir, hay que preparar la empresa organizacionalmente para vender, hay que preparar la marca para*

vender...a usted le dicen, hay que crecer, entonces usted qué?, si usted no está preparado atrás para soportar ese cuento, no es capaz [GF, 1]. Si bien, esto contrasta con la percepción de algunos actores internos y externos sobre la importancia de métricas basadas en cifras, no puede desconocerse que el crecimiento de las empresas requiere un proceso.

Vale la pena resaltar el énfasis que hacen los empresarios en que los resultados se logran por efecto de muchas cosas, además de su participación en *Manizales Más*; incluso que muchas de las cosas que se han implementado durante el tiempo de participación en el Programa, estaban pensadas antes de ingresar a él y lo que ponen de manifiesto es el papel de *Manizales Más* como potenciador de los procesos de cambio, de mejora, es como si necesitaran que alguien los empujara...*no es que yo tenía un punto y ahora tengo otro por Manizales Más, pero no. Porque inclusive, eso estaba dentro de los planes desde hace mucho tiempo, lo que pasa es que...ayudó a hacerlo más rápido, ayudó a develar algunos mitos, algunos miedos...las cosas simples son supremamente valiosas, yo creo que se reducen en sacar el potencial y yo creo que ese es el resumen del proceso...Cuando este hombre habló yo dije si claro, eso ya lo teníamos pensado, eso no nos lo dio Manizales Más pero nos dio estructura, probablemente hacerlo más rápido y tomar la decisión de hacerlo ya... yo siempre he dicho, a mí me han compartido muchas cosas en Manizales Mas, muchas que yo sé, muchas otras que yo no sé, pero yo creo que la mayoría yo ya las sabía, lo que pasa es que a uno le da mucho miedo asumir el riesgo, entonces uno de cierta manera necesita que alguien le diga métase por ese caminito que por ahí es, entonces uno termina metiéndose por el camino que le dio tanto miedo y en últimas termina dando resultado, pero es verdad, el revolcón es mucho [GF, 1].*

Aprendizajes mentores

El desarrollo del proyecto depende en gran parte de la permanencia y la incorporación de nuevos mentores, en este sentido el mayor aprendizaje es la apropiación de la metodología de mentoría, puesto que muchos de los EAP que han participado en el proceso están duplicando la metodología a las empresas en etapa temprana y emprendedores nacientes de los programas Addventure Más y Start Up Más... *la verdad es que, dentro del ecosistema, los mismos mentees de este momento, ya están en capacidad de asesorar a unos más nuevos, como en efecto lo están haciendo; ...no tanto a nivel personal, sino como empresa, siendo mentor de una empresa colega, porque ya han recibido esos beneficios, yo creo que eso se va multiplicando [GF, 2].*

El compromiso de la clase empresarial con un proyecto de ciudad, en su papel de mentores, demuestra que cuando hay una institucionalidad de respaldo, y una visión que convoca, el interés general prima sobre el interés particular... *cuando uno ve todos estos actores interactuando, eso que hicieron en las universidades, que a mí me parece ciencia ficción, cinco universidades sentadas en la misma mesa hablando de emprendimiento, o sea, lo que ha logrado el Programa hoy en términos de alinear voluntades hacia un objetivo común, es algo completamente inédito en la ciudad, y cuando se dejan de lado todos esos egos y esas cosas, pensando más bien en un proyecto que beneficia a la ciudad como ciudad, no a nadie en particular. Esa parte, pues, hace que el Programa se vuelva poderoso por sí solo* [GF, 2]. Incluso ante la pregunta de si consideraban que una alternativa para lograr sostenibilidad fuera pagar a los mentores la respuesta fue... *no...se perdería el sentido* [GF, 2].

Aprendizajes Affiliates y PAP

Quizás el mayor aprendizaje alcanzado hasta ahora es el haber encontrado nuevas metodologías para abordar la enseñanza del emprendimiento y haber tenido contacto con docentes del Babson, cuyas prácticas pedagógicas son muy efectivas e impactan positivamente a los empresarios, llegando incluso al cambio de mentalidad y de actitud. Por su parte los Affiliates lograron un aprendizaje importante en la estructuración de casos.

Se requiere un plan estratégico, no para el emprendedor sino para el Programa... estamos muy en el hacer: 'Monte el evento, monte el programa, vaya forme gente, siga la línea que Babson está planteando', pero ¿qué es lo que nosotros queremos ser? ¿Cuál es la prospectiva de *Manizales Más*? [GF, 3]. Es indispensable que Affiliates y PAP sean más involucrados en el Programa *Manizales Más* desde el mismo momento en que son seleccionados...ha faltado información clara, Venga, ¿qué es *Manizales Más* y a qué le apuesta en cinco, diez, veinte o treinta años?' A ver si nosotros, definitivamente, la universidad sí hizo una elección con nosotros [GF, 3].

Es indispensable la articulación de los diversos proyectos entre sí y frente al ecosistema de emprendimiento de la ciudad, estos proyectos no pueden resultar en feudos... programas aislados, desarticulados, donde entonces el EAP no sabe lo que pasa con el PAP, el PAP y el EAP no saben qué pasa en Start-up ni en AddVenture [GF, 3].

Dados los aprendizajes logrados por las primeras cohortes tanto de Affiliates como de PAP, se recomienda que los ya formados y con viven-

cias en el Programa, participen en la integración, socialización inicial e incluso formación de los nuevos docentes que se vayan integrando al proceso.

La investigación en emprendimiento es fundamental para el desarrollo del ecosistema y los Affiliates y PAP pueden liderar en parte estos procesos, pero no puede ser algo personal o individual, de hecho hay algunas personas haciendo pinitos en ello, incluidas algunas tesis doctorales... plantear una propuesta de investigación en la que van a participar una o varias universidades y vamos a hacer esto siendo el primer usuario y beneficiario el mismo programa [GF., 3]. Valdría la pena hacer un levantamiento de la investigación que se hace sobre emprendimiento en las universidades locales, no de los ejercicios de investigación formativa (trabajos de grado o trabajos finales) sino aquella que están haciendo investigadores.

Aprendizajes AddVenture Más

Tres elementos se resaltan como aprendizajes después de realizadas dos cohortes del proyecto: el primero tiene que ver con el proceso de selección, de una parte la necesidad de que los emprendedores tengan un mayor grado de formalización a la hora de ingresar al programa para aprovechar mejor la dinámica y desarrollo del mismo y de otra la importancia de buscar la complementariedad e incluso competencia entre las empresas, de manera que se puedan generar alianzas y condiciones para el crecimiento durante las seis semanas de trabajo intensivo.

El segundo hace referencia al rol de los mentores, la interacción de ellos con la coordinación de AVM, hace que los cambios y retos que diseñan e implementan tengan mayor impacto. Se reconoce a los empresarios de mayor trayectoria como los de Alto Potencial, como fuente importante de inspiración y consejo para los empresarios de AVM.

Y finalmente, la necesidad de dar más espacio y tiempo a los empresarios para aplicar los contenidos y realizar los procesos de cambio e incorporación a sus negocios durante las seis semanas.

Aprendizajes Start-Up Más

El mayor aprendizaje es haber logrado desarrollar e implementar la metodología del proyecto. Metodología que convoca el liderazgo de las cinco universidades y las articula, y que promueve la integración con el ecosistema de emprendimiento.

Al interior de la metodología, la experiencia ha mostrado que debe procurarse por que las etapas del programa tengan un hilo conductor, porque en las actividades de networking se generen más oportunidades para los emprendedores por ejemplo a través de Meet Ups y que es importante hacer entrenamientos (bootcamps) al inicio del programa.

Los 10 grandes retos de Manizales Más

1. Lograr una apropiación profunda de las concepciones de emprendimiento y de Pensamiento – Acción, por parte de los actores fundamentales del Programa
2. Propender por el desarrollo armónico y equilibrado de las seis dimensiones del ecosistema, enfatizando en las que menos se ha avanzado: Financiación, Política Pública y Cultura
3. Definir la negociación con Babson y/o diversas instituciones de asesoría y acompañamiento
4. Fortalecer a todos los miembros de la alianza, en especial a las organizaciones de apoyo y a la academia, pues en ellos está parte de la viabilidad en el largo plazo e integrar otros actores que son importantes y que aún no hacen parte del equipo
5. Desarrollar y aprovechar más las capacidades locales
6. Ampliar cobertura de los proyectos, en especial del proyecto estrella: Empresas de Alto Potencial
7. Estructurar una visión estratégica de largo plazo
8. Diseñar e implementar el sistema de seguimiento y evaluación
9. Definir estrategias y mecanismos para garantizar la sostenibilidad del Programa
10. Desarrollar e implementar el modelo para la transferencia del Programa

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

Referentes bibliográficos

- Arriagada, I. (2005) Aproximaciones conceptuales sobre capital social y los programas para la superación de la pobreza. En: Arriagada, I. [Ed.] Aprender de la experiencia: el capital social en la superación de la pobreza. Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. Santiago de Chile.
- Banco Mundial (2013) Doing Business en Colombia 2013. Regulaciones inteligentes para las pequeñas y medianas empresas. Washington.
- Busenitz, L.W., West, G.P., Shepherd, D.A., Nelson, T., Chandler, G.N. y Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions *Journal of Management*, 29(3): 285-308. Consultado en: Cuervo, A., Ribeiro, D. y Roig, S (2006). Entrepreneurship: Conceptos, teoría y perspectiva. Introducción. Cátedra Bancaja, Jóvenes Emprendedores. Fundación Bancaja, Madrid.
- CAF (2013). *Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hasta la transformación productiva*. Bogotá: Corporación Andina de Fomento.
- Calderón, G. (2005). Aprender a investigar investigando. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G., Naranjo, J.C. y Álvarez, C.M. (2016). *Emprendimiento y Desarrollo: análisis de una realidad. El caso Manizales*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Cooney, T. M. (2012). Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses. Report for the Workshop on “Skills Development for SMEs and Entrepreneurship”, Copenhagen, 28 November.
- Cuervo, A., Ribeiro, D. y Roig, S (2006). *Entrepreneurship: Conceptos, teoría y perspectiva. Introducción. Cátedra Bancaja, Jóvenes Emprendedores*. Fundación Bancaja, Madrid. Disponible en <http://www.uv.es/bcjauveg/docs/LibroCuervoRibeiroRoigESP.pdf>
- Cruz, M. y Arrieta, A. Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN (2015). Ecosistemas de Innovación en Latinoamérica. <https://www.fomin.org/es-es/PORTADAOld2015/Noticias/Comunicadosdepremsa/ArtMID/3819/ArticleID/12870/Ecosistemas-de-innovaci%C3%B3n-en-Latinoam%C3%A9rica-.aspx>
- DANE (2013) Principales indicadores del mercado laboral. Diciembre de 2012.
- Davidsson, P. y Wiklund, J. (2001). Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4): 81-99. Consultado en: Cuervo, A., Ribeiro, D. y Roig, S (2006). Entrepreneurship: Conceptos, teoría y perspectiva. Introducción. Cátedra Bancaja, Jóvenes Emprendedores. Fundación Bancaja, Madrid, p. 224-243
- FAO (2004). Guía Metodológica de Sistematización. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Fomin (2008). Guía de emprendimientos dinámicos. BID, disponible en <https://sites.google.com/a/octantis.cl/guias-de-aprendizaje/>, consulta: 22 de diciembre 2015.
- Gómez, L., Martínez, P., Angulo, L. E., Calderón, G., López, Y., Madrid, J. A., Sandoval, L. A., Rojas, L. R. y Sánchez, J. (2011). *Reporte GEM Colombia regiones – Eje Cafetero 2010*. Barranquilla, Editorial Universidad del Norte.
- González, A.M. (2014). Teoría y casos de innovación social. Caracterización de *Manizales Más* una experiencia de emprendimiento de alto impacto en Colombia. Informe Final de Investigación, Maestría en Creatividad e Innovación. Universidad Autónoma de Manizales.
- Green, P., Rice, M. y Fetters, M. (2010). University-based entrepreneurship ecosystems: framing the discussion. En: Fetters, M., Greene, P., Rice, M. y Butler, J.S. The development of University-Based Entrepreneurship Ecosystems. Xxxxx

Manizales Más: modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

- Greenberg, D., McKone-Sweet, K. & Wilson, J. (2011a) *Entrepreneurial Thought and Action: A Methodology for Developing Entrepreneurial Leaders*. Babson Insight 01/2011.
- Greenberg, D., McKone-Sweet, K. & Wilson, J. (2011b) *The New Entrepreneurial Leader: Developing leaders who shape social & economic opportunity*. Berrett-Koehler Publishers.
- Greene, P. (s.f.) Four Approaches to Teaching Entrepreneurship as a Method. Consultado el 10/01/16 en: <http://www.Babson.edu/executive-education/thought-leadership/education/Pages/four-approaches-teaching-entrepreneurship-method.aspx>
- Hurtado, J.E. (2003) ¿Es Manizales una ciudad universitaria? En: Revista el Aleph No. 126-127 pp. 33-38
- Isenberg, D. (2010): «How to start an entrepreneurial revolution». *Harvard Business Review*. 88 (6), pp. 1-11
- Isenberg, D. (2011). *Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining characteristics*. Revista Forbes. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducingtheentrepreneurshipcosystemfourdefiningcharacteristics/>
- Jara, O. (1998). Orientaciones teórico – prácticas para la sistematización experiencias. San José: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. Disponible en: www.cepalforja.org/sistematizacion
- Kantis, H. D., & Federico, J. S. (2012). Entrepreneurial Ecosystems in Latin America: the role of policies. International Research and Policy Roundtable (Kauffman Foundation), Liverpool, UK.
- Kantis, H., Federico, J. y Menéndez C.. (2012). *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en américa latina: tendencias y desafíos*. CAF, working papers.
- Kantis, H., Angelelli, P. y Moori, V. (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Washington, Banco Interamericano de Desarrollo y Fundes Internacional.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S. y Rigolini, J. (2014). El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación - Resumen. Washington DC: Banco Mundial.
- Low, M.B y Macmillan I. C. (1988). Entrepreneurship - Past Research and Future. *Journal of Management*, 14 (2): 139-161. Consultado en: Cuervo, A., Ribeiro, D. y Roig, S (2006). Entrepreneurship: Conceptos, teoría y perspectiva. Introducción. Cátedra Bancaja, Jóvenes Emprendedores. Fundación Bancaja, Madrid, p. 118-141.
- Manet, L. (2014). Modelos de desarrollo regional: teoría y factores determinantes. *Nósis*. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 23(46), 18-56.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. OECD, 1-38. <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Moncayo, E. (2003). Nuevas teorías y enfoques conceptuales sobre el desarrollo regional: ¿Hacia un nuevo paradigma? *Revista de Economía Institucional* 5(8), 32-65
- Moore, J. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71 (3).
- Neck, H., & Greene, P. (2011) Entrepreneurship Education: Known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55-70
- Neck, H., Greene, P. & Brush, C. (2014) *Teaching Entrepreneurship. A Practice-Based Approach*. Edward Elgar Publishing.
- OECD. (2008). *Measuring Entrepreneurship: A digest of indicators*. OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Program, Organisational for Economic Co-Operation and Development (OECD), Paris, 1-28.
- OECD. (2014). *Financing SMEs and entrepreneurs 2014: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing. <http://doi.org/10.1177/0022146514533086>
- Ojeda, E. y Rodríguez, A. (2011). El ecosistema nacional de emprendimiento. *Debates IESA*, 16(4), 40-45
- Ortiz-Osés, A. y Lanceros, P. (comp.) (2005). *Claves de la hermenéutica. Para la Filosofía, la Cultura y la Sociedad*. Bilbao: Universidad de Deusto. Serie Filosofía, volumen 35.

- Orrego, C. I. (2008). La Dimensión Humana del Emprendimiento. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 225–235. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151312829001>
- Penkar, Samir (2014) *From Projects to Programs: A Project Manager's Journey*. CRC Press. Florida.
- Pereira Laverde, F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 11–37.
- PRODEM (2012). *Emprendimiento, ecosistema y competitividad en América Latina*. <http://www.prodem.ungs.edu.ar/blog/2012/12/emprendimiento-ecosistema-y-competitividad-en-america-latina/>
- Project Management Institute (2008) *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*.
- Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., Wiltbank, R. & Ohisson, A. (2011) *Effectual Entrepreneurship*. Routledge
- Restrepo, J.M. (1914). *Apuntes para la historia de Manizales. Desde antes de su fundación hasta 1913*. Editado por la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República.
- Retolaza, I. (2010). *Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Ciudad de Guatemala: Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo, PNUD. Disponible en: <https://www.tarragona.cat/serveis-a-la-persona/serveis-socials/observatori-social-de-la-ciutat-de-tarragona/fitxers/altres/eines-per-laccio/guia-teoria-del-cambio>. Consultado Enero 5 de 2016
- Rodríguez, M. (1993). *El empresario industrial del Viejo Caldas*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Salguero, J. (2006). *Enfoques sobre algunas teorías referentes al desarrollo regional*. Bogotá: Sociedad Geográfica de Colombia, Academia de Ciencias Geográficas.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2): 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2005). *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* University of Virginia Darden School Foundations. Consultado el 20/01/16 en: <http://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy.pdf>
- Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 113–135. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00425.x>
- Smith, J., Smith, R. L., Smith, R., & Bliss, R. (2011). *Entrepreneurial finance: strategy, valuation, and deal structure*. Stanford University Press.
- Treasury, N. (2011). *Confronting youth unemployment : policy options for South Africa*. Retrieved from http://www.treasury.gov.za/documents/national_budget/2011/Confronting_youth_unemployment_-_Policy_options.pdf
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226. Consultado en: Cuervo, A., Ribeiro, D. y Roig, S (2006). *Entrepreneurship: Conceptos, teoría y perspectiva*. Introducción. Cátedra Bancaja, Jóvenes Emprendedores. Fundación Bancaja, Madrid, p. 158-171.
- Vogel, P (2013) *Building and assessing entrepreneurial ecosystems*. Presentation to OECD LEED Programme Workshop on Entrepreneurial ecosystems and Growth-oriented entrepreneurship, The Hague, 7 November.
- Volkman, C. K., Tokarski, K. O., & Grünhagen, M. (2010). *Entrepreneurship in a European Perspective- Concepts for the Creation and Growth of New Ventures*. Berlin: Gabler Verlag.
- Wiltbank, R. & Saravasathy, S. D. (2010) *What Effectuation is not: Further Development of an Alternative to Rational Choice*. Academy of Management Conference. Consultado el 20/01/16 en: <http://www.effectuation.org/paper/what-effectuation-not-further-development-alternative-rational-choice>

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

- Schlesinger, L., Kiefer, C. & Brown, P. (2012) *Just Start: Take Action, Embrace Uncertainty, Create the Future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Veciana, J.M., (1999). Entrepreneurship as a Scientific Research Programme. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1999, 8(3). Consultado en: Cuervo, A., Ribeiro, D. y Roig, S (2006). *Entrepreneurship: Conceptos, teoría y perspectiva*. Introducción. Cátedra Bancaja, Jóvenes Emprendedores. Fundación Bancaja, Madrid, p. 24-6
- Venkataraman, S., Sarasvathy, S.D., Drew, N. & Foster, W. (2012) Reflection on the 2010 AMR decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. *Academy of Management Review*, 37 (1), 21-33.
- Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo.



Anexos

ANEXO 1

Listado de actores participantes del proceso de sistematización del Programa Manizales Más

Representantes del equipo técnico y directivo del Programa:

- Alejandra Cardona Buitrago (Directora Comunicaciones Manizales Más)
- Ángela Vásquez Escobar (Fundación Luker)
- Diana del Pilar Ramírez Castaño (Parquesoft Manizales)
- Francina Echeverri Gallego (Coordinadora Académica Manizales Más)
- Irene Mejía Gómez (Coordinadora Mentoría Empresarial)
- Kenny Mauricio Gómez Castaño (Coordinador AddVenture Más)
- Lina María Arbeláez Rendón (Coordinadora Start-Up Más)
- Marcela Escobar Arango (Directora Manizales Más)
- Natalia Yepes Jaramillo (Coordinadora Red Diáspora)
- Oscar Villegas Duque (Coordinador Empresas de Alto Potencial)
- Viviana Molina Osorio (Docente Affiliates)

Representantes del Comité Directivo del Programa:

- Carlos Eduardo García López (Universidad Católica de Manizales)
- Carlos Eduardo Jaramillo Sanint (Universidad Autónoma de Manizales)
- Claudia Patricia Benavides Salazar (Incubar)
- Diana del Pilar Ramírez Castaño (Parquesoft Manizales)
- Eduardo Pineda Villegas (Secretaría de TIC y Competitividad)
- Felipe César Londoño López (Universidad de Caldas)
- Gabriel Cadena Gómez (Universidad Autónoma de Manizales)
- German Albeiro Castaño Duque (Universidad Nacional de Colombia)
- Guillermo Orlando Sierra Sierra (Universidad de Manizales)
- Marisol Benavides Villota (Cámara de Comercio de Manizales por Caldas)
- Pablo Jaramillo Villegas (Fundación Lúker)
- Pedro Felipe Sogamoso Cardona (Actuar Famiempresas)

Entidades externas:

- Paula Andrea Toro Santana (Departamento Nacional de Planeación)
- Juliana Ossa Duque (Innpulsa Colombia)

Manizales Más:
 modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

Grupos focales:

<p>Comité académico</p>	<p>Juan Felipe Vanegas Marín Jaime Alberto Valencia Ramos Alexander Parrales Arango Lina María Arbeláez Rendón Viviana Molina Osorio Fredy Becerra Rodríguez</p>
<p>Empresas de alto potencial</p>	<p>Juan David Giraldo Serna Nicolás Uribe Springtube Mario Andrés Valencia Díaz José Fernando Restrepo Henao Lina Marín Londoño</p>
<p>Emprendedores universitarios (Start-Up Más y AddVenture Más)</p>	<p>Carlos Augusto Gil Henao Carolina Galvis Espinosa Juan David Ramírez González Alejandra Vélez Montes Alejandro Bedoya Cardona Mauricio Aristizábal Vargas Esteban Botero García</p>
<p>Affiliates y profesores de alto potencial</p>	<p>Juan Diego Gallego Gómez María Paulina Vásquez Varela Viviana Molina Osorio Luisa Fernanda Giraldo Osorio Beatriz Ayala Hoyos Lina Marcela Flórez Loaiza</p>
<p>Mentores</p>	<p>Eduardo Villegas Uribe Eduardo Gómez Giraldo María Mercedes Bernal de Jaramillo Daniel Restrepo Echeverri Fernán Escobar Botero</p>

ANEXO 2

Descripción y documentación de los proyectos del programa Manizales Más

A. Proyecto “Empresas de alto potencial”

Origen y contexto

Surge a mediados de 2012, en respuesta al interés primario de la alianza por promover emprendimientos con alto potencial de crecimiento en Manizales⁶¹. Las primeras acciones se adelantaron bajo el nombre del proyecto “Emprendimiento de alto impacto como estrategia para la economía del conocimiento en Manizales”, que posteriormente se materializó en el programa *Manizales Más*.

Durante el segundo semestre del mismo año se realizaron diferentes acciones por parte de Babson de cara a contextualizar el ecosistema de emprendimiento de la ciudad, alinear a los actores involucrados y diseñar las acciones iniciales del programa *Manizales Más* y del proyecto Empresas de Alto Potencial en particular (*High Potential Ventures*, según figura en los documentos de Babson)⁶².

61 El objetivo del convenio de cooperación suscrito en 2012 por las entidades de la alianza establece: “Fortalecer el ecosistema del emprendimiento de alto impacto como alternativa de creación de empresas para Manizales como ciudad de conocimiento”, con dos metas específicas: (i) 7 Empresas de base tecnológica creadas en la ciudad por año, con generación de ventas de US\$1 millón de dólares americanos al cuarto año cada una (Un total de 35 a los 5 años); b) 5 empresas aceleradas de alto impacto en la ciudad al año con generación de ventas de US\$500 mil dólares americanos cada una al segundo año (Un total de 25 a los 5 años).

Estas metas son igualmente recogidas en el primer Acuerdo de Servicios Técnicos firmado con Babson Global en mayo de 2012, uno de cuyos objetivos es “Intentar crear 7 empresas de alto potencial cada año, con ventas anuales de un millón de dólares, a partir del cuarto año de este Acuerdo, y 5 empresas de alto potencial aceleradas con ventas anuales de US\$500.000, a partir del cuarto de año este Acuerdo.”

62 Dentro de estas acciones, se destaca el ejercicio realizado entre agosto y octubre de 2012 denominado “Assessment of local partners”, que consistió en la aplicación de una encuesta de autoevaluación a los aliados reales y potenciales del Programa *Manizales Más*. Dicha encuesta incluyó un amplio grupo de entidades públicas y privadas del orden nacional y local, dentro de las que se cuentan los Ministerios de Tecnologías de la Información las Comunicaciones y de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Proexport (hoy ProColombia), el SENA, instituciones de educación superior, la Red de Emprendimiento de Caldas y las distintas entidades que financian del Programa, con el propósito de valorar el estado de los diferentes dominios del ecosistema de

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

Entre los meses de noviembre y diciembre se realizó la convocatoria, inscripción y selección de 12 empresas manizaleñas que conformaron la primera cohorte en el año 2013. En el 2014, el proyecto atendió a 13 nuevas empresas y en 2015 se amplió a otras 15, para un total de 40 empresas beneficiarias del proyecto.

Objetivos

Se han identificado los siguientes objetivos tras la revisión documental:

- *HPV Program Objectives: (i) Achieve measurable increases in HPV sales revenues by September 30, 2013; and (ii) Enhance the capacity of the stakeholders in M+ to support growth entrepreneurship and scaling. [EAP1]*
- *“The M+ HPV Scalerator Program has two primary objectives: (i) Achieve measurable increases in the sales revenues of participating ventures by December 31, 2014; and (ii) Enhance the capacity of the stakeholders in M+ to support growth entrepreneurship and scaling. [EAP2]*
- *“Incrementar en empresas de alto potencial sus capacidades para el crecimiento, generando modelos a seguir y validando a través de su crecimiento el fortalecimiento del ecosistema”. [GEN1]*

Grupo meta

Empresas con altas aspiraciones de crecimiento en los niveles de venta de sus productos o servicios. El proyecto se ha focalizado en empresas establecidas en Manizales o su área cercana, con ventas anuales entre 500 y 6.000 millones de pesos y una trayectoria reconocida en el mercado local. Este margen del valor de ventas anuales se ha mantenido invariable desde la primera cohorte de empresas beneficiarias del proyecto en 2013.

En la primera convocatoria se definieron los siguientes requisitos para las empresas postulantes: [EAP3]

- “Tiene una empresa con actividad comercial y propiedad claramente definida.
- Su empresa es con ánimo de lucro.
- Tiene ventas de productos o servicios demostradas.

emprendimiento en la ciudad de Manizales, así como el rol desempeñado por dichas entidades en el ecosistema y los posibles aportes a la implementación del Programa *Manizales Más*.

- Tiene intenciones de crecimiento y aspiraciones de exportar a otros países.
- Tiene un equipo de trabajo que lo respalda.
- Está en capacidad de comunicarse muy bien en Inglés: escrito, hablado y alta comprensión.
- Está dispuesto a conseguir nuevos contratos, nuevas ventas, clientes y a viajar si es necesario asumiendo los gastos (excepto los de la formación).
- Está dispuesto a ayudar a otros empresarios a aprender de su experiencia.”

Por otra parte, en el Tercer informe de avance presentado a la Alcaldía a finales de 2012, se especifican los siguientes requisitos: [EAP4]

- “Fundadores. Tiene uno o más fundadores o individuos identificables con una participación en el capital, autoridad operativa y responsabilidad personal en los resultados. Si los fundadores tienen colectivamente una participación minoritaria, la mayoría puede ser propiedad de un inversionista financiero. Esto excluye las empresas estatales y muchas escisiones corporativas. Participaciones mayoritarias por parte de empresas o inversionistas estratégicos serán evaluados caso por caso.
- Aspiración. Los fundadores tienen aspiraciones y metas altas de crecimiento y expansión que les ofrecen motivación continua para procurar el crecimiento de la Iniciativa.
- Liderazgo. Uno o más de los fundadores ha demostrado capacidad de liderazgo, en parte demostrada por la existencia de un equipo de gestión completo o casi completo, y su probada capacidad de ejecución.
- Aceptación en el mercado. La Iniciativa tiene al menos algunos clientes (uno o más clientes importantes) pagando a precios de mercado que demuestran inequívocamente que el producto o servicio ofrecido se evalúa en términos económicos. En la empresa o espacio médico habrá al menos un cliente corporativo o proveedor de cuidados en salud que, si se le pregunta, exprese su satisfacción con la compra. En el espacio de los consumidores esto incluirá un número suficiente de clientes para justificar nuevas inversiones para ampliar las ventas y el mercadeo. No puede haber ningún conjunto universal de criterios cuantitativos y esto tendrá que evaluarse caso por caso.
- Mercado potencial. Hay razón para creer que hay un mercado más amplio al cual dirigirse más allá el mercado local. Para países más pequeños, esto con frecuencia significa que existen mercados internaciona-

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

les. Esto no va a evaluarse independientemente en términos objetivos, sino que puede basarse en la información de los empresarios, siempre y cuando haya alguna razón para creer que esta información es confiable o está basada en la interacción real con clientes potenciales.”

Finalmente, en la reciente presentación del Programa *Manizales Más* al equipo del Departamento Nacional de Planeación y del Banco Mundial que adelantan el proyecto de “*Evaluación y análisis del gasto público en Ciencia, Tecnología e Innovación*”, se especificaron los siguientes requisitos para las empresas de alto potencial: [GEN1]

“Empresas entre 500 millones y 6.000 millones de pesos en ventas anuales que estén en Manizales o su área cercana.

- Emprendedor claro y un equipo de soporte.
- Modelo de negocio escalable.
- Emprendedor con estrategia clara de crecimiento ambiciosa.
- Que sean “coachable” y tenga tiempo para dedicarle al proceso.
- Dispuesto a devolverle a la ciudad.”

En la siguiente Tabla se relacionan las empresas beneficiarias durante los tres años de implementación del proyecto:

2013	2014	2015
1. Alsus IT Group	1. Aluminios de Occidente	1. BIVE
2. Apolo Ingeniería	2. Bisolutions Ltda.	2. Barcelona Bar
3. Bon Pan	3. Bizcochos SAS	3. Easynet
4. Gamatech Instrumentación	4. Conzumo del Cañón del Cauca	4. Flota El Ruiz
5. La Suiza	5. Cormaq	5. Inyekto
6. Geomedical Health	6. Coveta	6. Irish Pub
7. Madeco	7. Dulces Manizales	7. Kumanday
8. Maquiempanadas	8. Esar Ingeniería SAS	8. La Despensa
9. Pan extra	9. FormasModularesSA	9. Natura – Les SAS
10. Pugg 621	10. Punto Eléctrico SAS	10. Maestri on Track
11. Sigma Ingeniería	11. Puntualcar HyL SAS	11. Secoi
12. Solocauchos	12. Soluciones Microbianas del Trópico	12. Sitracarga
	13. Unitécnica Manizales	13. Skynetdomotics
		14. Sotec
		15. Tubos y Perfiles de Occidente

Componentes o actividades

Cada versión del proyecto inicia con una convocatoria abierta y pública a través de medios de comunicación, redes sociales, gremios y universidades, dirigida a empresarios que cumplen los requisitos antes descritos. Esta convocatoria se complementa con la invitación directa a empresarios que son referidos por sus colegas, o bien por mentores u otros actores clave del entorno empresarial.

La selección de las empresas de alto potencial comprende un proceso liderado por Babson y con participación del Comité Directivo de *Manizales Más*, en el que se verifican los requisitos de postulación y se realizan varias entrevistas a los empresarios aspirantes. Sin embargo, la selección final de las empresas de alto potencial que han participado del proyecto ha estado bajo la responsabilidad de Babson.

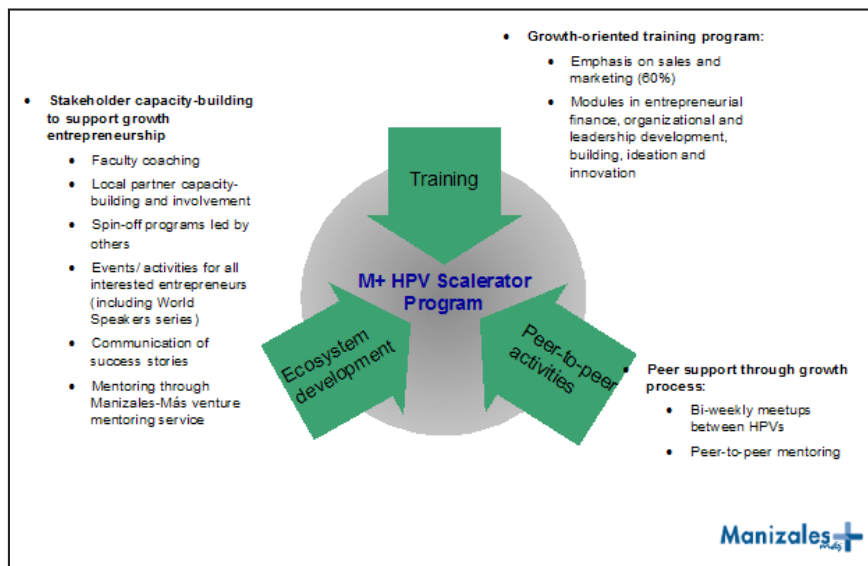
Una vez seleccionadas, las empresas de alto potencial adquieren las siguientes responsabilidades: [GEN2]

- “Es de obligatorio cumplimiento que a los entrenamientos asista el dueño o accionistas de la empresa.
- Auto exigencia. Dar lo mejor de usted y de su empresa.
- En caso de oportunidades de viaje, asumir los costos relacionados.
- Entregar las tareas solicitadas a tiempo.
- Disponibilidad de tiempo y puntualidad.
- No puede faltar a ningún entrenamiento programado con anterioridad, esto causará expulsión inmediata del programa.
- Asistir por lo menos una vez al comité directivo. Previa invitación de Manizales Más.
- Comprender a Manizales Más como un piloto que construye y aprende en el proceso.
- Ser flexible, tendremos fechas definidas en algunos entrenamientos y en otros aprovecharemos las oportunidades, por lo tanto el cronograma no es definitivo.
- Comprometerse a representar a Manizales Más en eventos públicos, incluyendo: talleres, espacios universitarios, medios de comunicación, etc.
- Compartir con nosotros su experiencia de aprendizaje, lecciones y nuevos logros.

Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

- Atender a las reuniones peer to peer (de pares) y otros eventos programados por Manizales Más.
- Devolverle al proyecto mediante el acompañamiento a otros emprendedores.
- Tener un comportamiento ético intachable.
- Entregar información a Manizales Más concerniente a: estadísticas de ventas, inversiones, número de empleados, datos financieros, compra de maquinaria y equipo, etc., que permita realizar la medición continua de la empresa.
- Tener el link de Manizales Más en la página web de la empresa.
- Apoyar en la difusión de la información de Manizales Más a través de las redes sociales de la empresa, Facebook, Twitter, etc.
- Autorizar a Manizales Más para publicar o compartir información que no sea confidencial.”

Ahora bien, en cuanto a la intervención propiamente dicha, el modelo propuesto por Babson que retoma el *Handbook* del proyecto contempla tres componentes (Ver figura) [EAP2]



- *Programa de formación a empresarios:* Orientado a ayudar a los empresarios a incrementar sus ventas y administrar el crecimiento de su negocio. El 60% del contenido enfatiza en ventas y marketing, y el 40%

restante comprende módulos en temas de administración del crecimiento, finanzas empresariales, crecimiento a través del liderazgo y la organización, ideación y desarrollo de modelos de negocio, innovación y creatividad.

El programa es dirigido por docentes de Babson College y se desarrolla mediante sesiones presenciales en Manizales, que generalmente se programan una vez por mes y con una duración de una jornada y media de trabajo. Estas jornadas se complementan con actividades de formación a cargo de profesores y expertos locales, según los intereses de los empresarios. El programa también incluye mentorías virtuales a los empresarios y actividades personalizadas de aplicación práctica en sus propios negocios.

Las temáticas del programa de formación previstas para el año 2015 son las siguientes: [GEN2]

Mes	Tema / Actividad	Orientador
Feb.	Estrategia de marketing y ventas para el crecimiento	Vini Onyemah
Mar.	Financiación empresarial y crecimiento de su empresa	Kevin Mulcahy
Mar.	Empresas Familiares	Jairo Villegas
Abr.	Organización y gestión del equipo de ventas	Vini Onyemah
May.	La construcción de su canal de ventas	Vini Onyemah
Jun.	Prácticas avanzadas de marketing y ventas (tutoría a distancia)	Vini Onyemah
Jun.	Crecimiento a través del liderazgo y la organización	Elaine Eiseman
Jun.	¿Cómo tener éxito como emprendedor?	Dan Isenberg
Jul.	Finanzas y otros recursos	Kevin Mulcahy
Ago.	Pitch Bootcamp	Mary Gale
Sep.	Construcción de Procesos y Estructuras para Innovar y Crecer	Matt Allen
Oct. / Nov.	Entrenamiento en Pitch	Vini Onyemah Dan Isenberg Ángela Sánchez

- *Actividades entre pares:* Comprende las actividades de mentoría que se desarrollan en el marco del proyecto de Mentoría Empresarial. Se

Manizales Más:

modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

asigna una dupla de mentores a cada EAP, con quienes se reúne una vez por mes por espacio de 90 minutos para tratar temas previamente acordados en el plan de mentoría. Las actividades entre pares también comprenden los “meet-up”, que son encuentros entre los empresarios del proyecto bajo una metodología de *pitch*⁶³, en la que realizan una presentación de sus negocios por espacio de 20 minutos, dirigida a posibles inversores y otros actores clave del ecosistema de emprendimiento. Generalmente se programan dos *meet-up* cada semestre, en función de la programación general del proyecto.

- *Desarrollo del ecosistema de emprendimiento*: Orientado a fortalecer los canales de comunicación y relacionamiento entre las EAP con otras entidades y actores del ecosistema local. Para tal efecto, se promueve la participación de estas instancias en algunas actividades y encuentros específicos del proyecto, como también la participación de los empresarios en actividades afines realizadas por instituciones aliadas al programa *Manizales Más*, tales como la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, Actuar Famiempresas, Incubar, Parquesoft y universidades de la alianza SUMA, además de otras entidades públicas y privadas en el ámbito local y nacional.

Actores

De Babson:

Daniel Isenberg:	Equipo directivo del proyecto BEEP – Docente
Mary Gale:	Equipo directivo del proyecto BEEP – Docente
Vini Onyemah:	Docente
Kevin Mulcahy:	Docente
Elaine Eiseman:	Docente
Matt Allen:	Docente

Del equipo de *Manizales Más*:

Oscar Villegas Duque:	Coordinador del proyecto
Irene Mejía Gómez:	Gerente ANDI Seccional Manizales Coordinadora proyecto “Mentoría Empresarial”
Alejandra Cardona:	Coordinadora estrategia de comunicaciones

63 De manera general, la metodología *pitch* consiste en una presentación que realiza el empresario buscando captar posibles inversores o socios estratégicos para su negocio.

De las entidades aliadas:

Ángela Vásquez: Fundación Luker (seguimiento a estadísticas)

Otros:

Juan Pablo Arbeláez: Ex coordinador del proyecto (2012)

Equipo del proyecto 2015 [GEN2]

Daniel Isenberg: Director Ejecutivo Babson College
Ángela Sánchez: Gerente de programa Babson College
Marcela Escobar: Directora de Programa
Francina Echeverri: Directora Académica
Carlos E. Jaramillo: Director Financiero
Oscar Villegas: Coordinador EAP
Irene Mejía: Coordinadora PME
Diana M. Orozco: Asistente proyecto
Disney Cardona: Red de Emprendimiento
Alejandra Cardona: Comunicaciones

Indicadores

Uno de los documentos de trabajo presentados por Babson durante el primer año de implementación del proyecto, proponía la siguiente batería de indicadores con medidas cuantitativas relacionadas con crecimiento e impacto del ecosistema, y medidas cualitativas relacionadas con aprendizajes del proceso: [EAP5]

“Venture growth related measures:

- Growth trends by venture and proximity to target of 10% annualized growth in sales for 50% of ventures in program
- Sales in USD/COP of new clients by venture and aggregate
- Sales in USD/COP from cross-selling to existing clients by venture and aggregate
- # of new clients contacted by venture and aggregate
- % of new clients closed by venture and aggregate
- # of existing clients contacted for cross-selling purposes by venture and aggregate
- % of existing clients cross-sold by venture and aggregate

Manizales Más:

modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

- Of new clients contacted by venture and aggregate, % of local clients, national clients and international clients
- Of new clients closed by venture and aggregate, % of local clients, national clients and international clients
- Increase in number of employees by venture and aggregate (if applicable)
- # of meetings to raise capital and record of capital raised (if applicable)
- New credit loan amounts, by venture and aggregate (if applicable)
- New distributors closed, by venture and aggregate (if applicable)

Ecosystem impact:

- # of peer-to-peer mentoring hours
- # of mentoring hours received from M+ mentors, Babson faculty, others (including guests from Speaker Series)
- # of professors and university start-ups trained in programs
- # of professors replicating workshops in their universities; # of classes and students per class
- HPV as guest speakers program: # of hours that HPVs dedicate to university students, entrepreneurship units, mentoring start-ups
- Meet our HPVs program: # of articles covering HPV program and HPV ventures

Other measures (qualitative):

- Lessons learned by HPVs, including quotes
- Lessons learned by PT on managing program
- Impact of media coverage on HPVs, universities and M+, including sample images, video clips etc.”

Por otra parte, de acuerdo con la información suministrada por el coordinador del proyecto, actualmente se está llevando un registro mensual con las EAP de las siguientes variables: [EAP6]

- “Ventas del mes
- Ventas del mes en el año anterior
- Nuevos Clientes cerrados Nacionales (Número)
- Valor nuevas órdenes de compra de clientes nacionales o internacionales (si aplica)

- Nuevos canales de distribución nacionales o internacionales
- Nuevos Aliados estratégicos
- Incremento empleados directos (En este periodo)
- Número de empleos temporales (En este periodo)
- Créditos otorgados (monto)
- Banco (Crédito otorgado)
- Número Inversionistas
- Innovaciones (detalles)
- Monto de Inversiones (Ejemplo máquinas, construcciones etc.)
- Descripción de las Inversiones (Ejemplo máquinas, construcciones etc.)
- Lecciones aprendidas que destacan y su aplicación”.

Con base en los registros de ventas para los dos años, se construye un indicador del incremento porcentual en ventas en este periodo, del cual se hace un comparativo trimestral. Cabe anotar que los datos del año anterior corresponden al periodo previo a la intervención del proyecto.

Adicionalmente, se están totalizando las horas de mentoría recibidas por las EAP.

B. Proyecto “Mentoría empresarial”

Origen y contexto

Surge en 2013 como una de las acciones del proyecto de Empresas de Alto Potencial ligada al componente de actividades entre pares⁶⁴. Su diseño contó con la asesoría del *MIT Venture Mentoring Service*⁶⁵, para lo cual se realizó, a comienzos de 2013, una jornada de inmersión a 7 personas

64 El proyecto de EAP (High Potential Venture) transferido por Babson en 2012 contemplaba tres componentes: (i) un **programa de formación** orientado al crecimiento, con énfasis en ventas y marketing, y módulos en finanzas empresariales, desarrollo organizacional, ideación y desarrollo de modelos de negocio, e innovación; (ii) el **apoyo de pares durante el proceso de crecimiento**, a través de encuentros periódicos entre las EAP y actividades de mentoría empresarial; y (iii) y **el desarrollo del ecosistema**, mediante el fortalecimiento de las capacidades de aliados e interesados para apoyar el crecimiento empresarial.

65 La asesoría y capacitación recibidas por el MIT fueron financiadas con recursos del Convenio FITI No. 952, suscrito entre MinTIC y Parquesoft con el objeto de *diseñar el componente de emprendimiento en el sector de TI, como un proyecto piloto para la configuración de un Modelo de*

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

(3 de ellas del comité directivo de *Manizales Más*) en las instalaciones del MIT, en la que se abordaron aspectos relacionados con el establecimiento, mantenimiento y escalamiento de un programa de mentoría empresarial. Posteriormente, se realizó la convocatoria, selección e inducción de mentores locales, y una jornada de capacitación por parte del MIT al grupo de mentores seleccionados y a otros actores locales del ecosistema de emprendimiento.

Una vez formulados los lineamientos operativos del proyecto, comienza a recibir mentoría la primera cohorte de EAP del programa *Manizales Más* en 2013. En la actualidad cuenta con 30 mentores activos y es coordinado por la Gerencia de la ANDI Seccional Caldas.

Objetivos

Según la revisión documental, se identificaron los siguientes objetivos generales:

- “*Formar / Educar a los empresarios en su búsqueda de crecimiento constante como resultado de las métricas del programa se dará en el número de mentores, aprendices y empresas atendidas.*” [PME1]
- “*Fortalecer el ecosistema de emprendimiento en Manizales a través de un programa de mentoría que inspire a los empresarios / emprendedores manizaleños a crecer más.*” [PME2]
- “*Formar / Educar a los empresarios en su búsqueda de crecimiento constante.*” [GEN1]

Grupo meta

Los servicios de mentoría empresarial se han focalizado en las empresas que han hecho parte del proyecto EAP en todos los años, aunque a partir del 2015 se ha abierto a algunas empresas que hacen parte de los proyectos Start-up Más o Add Venture Más. Esta apertura a empresas nacientes ha permitido replicar el modelo de mentoría, contando con la participación de los empresarios de alto potencial en calidad de mentores de estas iniciativas empresariales. Esta modalidad de réplica permite no sólo aprovechar la experticia de estos empresarios, quienes promedian más de diez años de actividad empresarial, sino que además constituye una forma de retribuir

Emprendimiento de TI para el país, en el marco del programa de Emprendimiento de Alto Impacto de Manizales.

los beneficios recibidos tras su participación en el programa *Manizales Más* y de fortalecer sus capacidades endógenas.

De igual forma, algunos documentos y presentaciones aluden a la posibilidad de que el proyecto de Mentoría Empresarial se haga extensivo a emprendimientos provenientes de programas o entidades de apoyo como incubadoras, parques tecnológicos, entre otras, así como la realización de un pilotaje con una iniciativa empresarial tipo *spin-off* universitaria. [PME2] [PME3] [GEN1]

Componentes o actividades

“El proyecto de Mentoría Empresarial se ha estructurado para apoyar el crecimiento escalable de empresas de alto potencial, promoviendo el desarrollo del ecosistema de emprendimiento en la ciudad de Manizales”. Se rige por los siguientes principios [PME2]:

- “El Director Ejecutivo, Co-Director, Staff (técnicos y analistas de riesgo) y mentores del PME serán responsable de actuar en consonancia con los principios y políticas de M+, aportando al logro de las necesidades e intereses de los empresarios que se han vinculado al PME.
- Los recursos (equipo técnico y voluntarios) del PME se ofrecerán gratuitamente a personas de la comunidad de M+ vinculadas a empresas como Fundador / Director o Ejecutivo / Directivo. Los miembros de la comunidad de M+ se definen como estudiantes de SUMA, personal docente y administrativo, los ex alumnos de SUMA, personas que tengan interés en crear empresa, empresarios principalmente de la ciudad que quieran crecer su negocio. En caso que el PME tenga múltiples demandas sobre sus recursos y voluntarios, puede el PME negar en ocasiones, las solicitudes de ayuda que le hagan.
- Los recursos del PME serán puestos a disposición sin distinción de sexo, raza, religión, color, origen nacional u orientación sexual.
- El Director Ejecutivo, Co-Director, Staff deberán supervisar la conformación de cada relación entre mentores y emprendedores.
- Las recomendaciones que los mentores les den a los empresarios deberán basarse en las necesidades expresadas por el empresario desde el inicio de su ingreso al programa y en tal sentido, se procurará generar el mejor vínculo entre el perfil del mentor y la necesidad del empresario.

Manizales Más:

modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

- El Director Ejecutivo, Co-Director, Staff y mentores deberán mantener estricta confidencialidad sobre cualquier información confidencial que les han confiado los empresarios de M+. Toda la información (incluyendo la identidad de los posibles inversionistas) y asesoría generada o recibida en relación con las actividades de mentoría se supone que es confidencial y debe ser tratada como tal. El empresario es el único que puede determinar si se puede divulgar la información confidencial.
- Si bien, la inversión no es la base de la relación del Mentor con el emprendedor, los mentores asociados al PME pueden tener el interés de hacerlo; cuanto esto suceda, deberán informar a la Dirección del programa inmediatamente surja este interés.
- Los mentores del PME sirven de manera voluntaria a las empresas en el programa. Teniendo en cuenta el alcance del M+, es posible que el PME atienda a empresas que son competidoras potenciales. Cuando el PME tenga conocimiento de un posible conflicto, ambas partes serán informadas. Si el segundo participante desea de todas maneras solicitar ayuda, le será asignado un mentor diferente.
- Ni el Director Ejecutivo, ni el Co-Director, ni el Staff, o cualquier otra parte relacionada puede invertir en cualquier empresa vinculada al PME, ni podrá aceptar para sí mismo ninguna relación financiera de riesgo con cualquier empresa vinculada al PME. Nota: se evaluará el caso en que el Staff tenga vinculación previa con alguna empresa que se postule y se acepte en el PME.
- El Co-director, Staff y Mentores deben informar al Director o al Comité Asesor, cualquier potencial conflicto de interés donde puede verse afectado el éxito de una iniciativa del PME. En caso que esto pueda suceder, la separación de la empresa del PME puede ser la solución, si el director o el Comité Asesor considera que el conflicto lo amerita.
- El PME no ofrece recomendaciones o valoraciones a los inversionistas potenciales con respecto a la compra o venta de empresas del PME.
- Además de las responsabilidades de sus mentores, el Director Ejecutivo, el Co-Director, el Staff (técnicos y analistas de riesgo) y tutores se les anima a participar, de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, en la enseñanza adecuada y oportunidades en pro del PME”.

Según estos principios, los servicios de mentoría se ofrecen de manera gratuita y voluntaria por empresarios de probada trayectoria, quienes son

seleccionados a través de un proceso en el que se verifican los siguientes requisitos: [GEN1]

- “Experiencia mínima de 20 años en el mundo de los negocios (por ejemplo, en manejo de clientes, recurso humano, cuadros de mando, etc.).
- Amplia experticia en alguna de las áreas funcionales de la empresa (gerencia, ventas, marketing, producción, finanzas, personal, servicio al cliente, etc.).
- Experiencia empresarial internacional (por ejemplo, en la creación de marcas o empresas en otros países).
- Experiencia como emprendedor / empresario (por ejemplo, en la creación, compra o venta de empresas y la participación en juntas directivas).
- Estilo personal (buenas relaciones interpersonales, empatía, habilidad para escuchar y construir confianza, etc.).
- Compromiso (donar un día por mes para el desarrollo de actividades de mentoría, confidencialidad, asistencia a los encuentros entre mentores, etc.).

La guía del proyecto establece igualmente unas políticas frente a las relaciones entre el mentor y las empresas que asesora, en las que debe primar la mutua confianza, confidencialidad y transparencia, al igual que plantea el procedimiento a seguir cuando el mentor manifiesta su interés de tener una participación comercial en alguna de estas empresas, situación que en todo caso implica un cambio de mentor en dicha empresa.

Por su parte, los empresarios interesados en recibir los servicios de mentoría deberán acatar los siguientes compromisos:

- Administrar su empresa con seriedad y responsabilidad.
- Tener compromiso con el proceso de mentoría.
- Asistir a las sesiones con puntualidad.
- Ejecutar las tareas encomendadas por los mentores.
- No esperar a recibir recursos de inversión o financieros de parte del Programa Manizales Más o de sus mentores.
- Ser abierto con sus mentores y desarrollar con ellos una relación respetuosa, duradera y constructiva.

De manera complementaria, en el Handbook del proyecto de Empresas de Alto Potencial, versión 2015, figura el siguiente Reglamento para las empresas que participan en el proyecto de Mentoría: [GEN2]

- “Se espera que los empresarios vinculados al PME se comprometan en una relación sostenida con el PME, siendo profesionales, abiertos y receptivos a los mentores voluntarios que trabajan con ellos.
- Los empresarios vinculados al PME son responsables de ejecutar las tareas y las actas definidas por los mentores.
- Toda la información comercial proporcionada será confidencial.
- El empresario debe informar a Manizales Más en caso de no querer continuar la relación con el mentor.
- La dirección del PME se reserva el derecho de desvincularse de cualquier empresario que no cumpla con las normas o que no haya actuado de acuerdo con los principios del PME.
- Será desvinculado del PME el empresario que no mantenga relación mensual sostenida con el o los mentores.”

De manera general, el proceso de mentoría contempla las siguientes etapas:

- a. *Identificación de necesidades de mentoría:* Con base en el diagnóstico de las EAP y de una entrevista con el empresario, el equipo del proyecto identifica los temas en los que la empresa requiere mentoría. Esta etapa se formaliza con el diligenciamiento del formulario de solicitud al proyecto por parte de las EAP y una carta de aceptación de las normas de participación y de exoneración de responsabilidades por parte de su representante.
- b. *Asignación de mentores:* Una vez identificadas las necesidades de mentoría, el equipo del proyecto asigna una dupla de mentores a cada EAP, buscando que tal asignación complemente la experticia de los mentores y sea compatible con los requerimientos de las empresas y los intereses de mentores y empresarios o *mentees*. La etapa culmina con la firma de una carta de confidencialidad entre ambas partes en la que acuerdan el carácter privado de los asuntos tratados en los espacios de mentoría. El proyecto supone una relación indefinida entre mentor y empresario, que finaliza únicamente cuando este último lo decide de manera voluntaria y en razón de haber apropiado los aportes de sus mentores, o bien por razones de contingencia.

- c. *Programación y desarrollo de las mentorías*: Se tiene prevista la realización de una mentoría mensual para cada EAP con la participación de los dos mentores y una duración de 90 minutos. Adicionalmente, cada mentoría cuenta con el acompañamiento de un representante de *Manizales Más*, quien verifica que se cumpla el protocolo establecido. Una vez terminada la mentoría, las partes definen las acciones a seguir, se agenda el siguiente encuentro y el empresario elabora un acta sobre el desarrollo de la mentoría.

El equipo del proyecto reúne mensualmente a los mentores con el fin socializar la dinámica del proceso de mentoría en las empresas. Adicionalmente, los mentores participan de algunos espacios de formación concertados con Babson College.

La convocatoria a nuevos mentores para el proyecto es permanente y se sustenta con diferentes estrategias (búsqueda en directorios empresariales, invitaciones personales, referenciación profesional, entre otras). Cuando se postula un nuevo candidato a mentor, se sigue un proceso en el que se verifica el cumplimiento del perfil y se le capacita en los principios, lineamientos y metodología del proyecto.

Actores

De Babson – MIT:

No se especifica.

Del equipo de Manizales Más:

Irene Mejía Gómez: Gerente ANDI Seccional Manizales
Coordinadora proyecto “Mentoría Empresarial”

De las entidades aliadas:

- “Acompañantes a sesiones de mentoría”: Juan Pablo Robledo, Oscar Villagas, Mónica Benavides, Disney Cardona y Alejandra Cardona.

Indicadores

- Encuesta de satisfacción a mentores. [PME4]
- Encuesta de satisfacción a *mentees*. [PME5]
- Horas de mentoría

C. Proyecto “Affiliates”

Origen y contexto

Surge en 2014, buscando potenciar las acciones de formación de los docentes de las áreas de emprendimiento en las universidades de la alianza SUMA. Para entonces, se habían desarrollado varias de estas acciones por parte de Babson, en particular cuatro de los Módulos de Emprendimiento para Educadores (MEE) y la participación de un grupo de docentes de la ciudad en el Simposio de Educación en Emprendimiento (SEE)⁶⁶. Paralelamente, los docentes locales venían avanzando en el rediseño de sus currículos y en la creación de nuevos cursos y materias afines, como también en el apoyo académico al trabajo de las unidades de emprendimiento de sus respectivas universidades⁶⁷.

Sin embargo, la Fundación Luker planteó al Comité Académico de *Manizales Más* la necesidad de afianzar estas acciones, debido principalmente a que la intensidad de las jornadas de formación podría no garantizar, en un plazo mediano, la efectiva transferencia de los conocimientos de Babson a los docentes de la alianza, como tampoco la generación de las capacidades endógenas suficientes para apoyar los demás dominios del ecosistema de emprendimiento en Manizales. Según Francina Echeverri, directora del componente Académico de *Manizales Más*, “se busca que Manizales sea independiente en el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento con la capacidad de capacitar las empresas de Alto Potencial y los emprendedores de la ciudad”.

En este contexto se formulan los proyectos Affiliates y Profesores de Alto Potencial. El primero está dirigido a docentes de la alianza SUMA, quienes durante tres meses y medio participan del “*Global Affiliates Program*”, un programa residencial de formación e inmersión en los contenidos y las prácticas cotidianas de enseñanza llevadas a cabo por los docentes de Babson College, en el campus de Wellesley, MA. En el 2014 participaron del proyecto tres docentes, y durante el segundo semestre de 2015 fueron seleccionados tres más.

66 Los MEE se ejecutaron a través de visitas de los docentes de Babson a Manizales, en jornadas de 8 días de formación, en tanto al Simposio asistieron 6 docentes de las 5 universidades de la alianza (...)evento anual en el que se exponen a docentes universitarios del mundo las nuevas metodologías en la enseñanza del emprendimiento.

67 La infografía de resultados para el periodo 2012 – 2014, señala al respecto la modificación de 7 programas de estudio, 8 nuevos casos de éxito escritos, 66 nuevos cursos universitarios y 38 docentes experimentando nuevas metodologías para el fomento de la iniciativa empresarial.

Objetivos

- Construir la capacidad instalada permanente en los docentes SUMA para no tener que depender de Babson de forma permanente y construir el Minor⁶⁸ para transformar la educación de emprendimiento en las universidades. [GEN1]
- “Entrenar docentes universitarios de la Ciudad de Manizales (que hagan parte de SUMA) para ser mejores docentes e investigadores en emprendimiento” [PAF1]

Grupo meta

Profesores asociados a las universidades de la alianza SUMA que cumplan el siguiente perfil: [PAF1]

CONCEPTO	REQUERIMIENTOS
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">- Dos (2) años de experiencia docente.- Experiencia internacional como estudiante, empleado o docente de mínimo dos meses.- Deseable: 2 años de experiencia empresarial o como consultor.
Características personales	<ul style="list-style-type: none">- Flexibilidad- Disciplina- Interés por el emprendimiento- Mente abierta- Compromiso por la ciudad- Buenas relaciones interpersonales- Asertividad- Actitud proactiva
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none">- Inglés fluido- Conocimiento de <i>Manizales Más</i>

68 En algunos sistemas educativos, el *minor* es un programa académico organizado por las universidades y dirigido a estudiantes de diferentes titulaciones de grado, cuya finalidad es desarrollar competencias propias de un ámbito diferente del área principal de su formación universitaria, cursando asignaturas de otros planes de estudios. Aunque al interior del proyecto Afiliates se ha mantenido esta denominación, la legislación colombiana en Educación Superior no contempla este tipo de programas académicos.

CONCEPTO	REQUERIMIENTOS
Observaciones	Adjuntar carta donde un empresario comente la experiencia laboral que ha tenido con usted en donde se describa su rol de colaboración empresarial

La convocatoria es abierta a profesores de todas las disciplinas y no especifica requerimientos respecto a su nivel educativo, aunque una alta formación en áreas relacionadas con la actividad empresarial es valorada dentro del proceso de selección.

Componentes o actividades

Las actividades del proyecto se pueden agrupar en los siguientes componentes:

a) Convocatoria y selección de docentes

La convocatoria se divulga a los docentes de las universidades SUMA a través de medios virtuales e impresos. Los postulantes participan de un proceso confidencial de selección en el que cada docente debe diligenciar un formato de aplicación con 23 preguntas que indagan por su experiencia profesional y académica, y por las expectativas en torno a la participación en Affiliates. Debe adjuntar además la hoja de vida y una carta firmada que respalde la experiencia laboral y/o los vínculos del docente con el sector empresarial.

Los docentes que cumplen el perfil y demás requisitos pasan a una entrevista individual con miembros de los comités directivo y académico de *Manizales Más*, y con los docentes que han participado del proyecto en años anteriores, de lo que resulta una pre-selección de candidatos que es avalada por los rectores de las respectivas universidades. Este listado es presentado al equipo del proyecto en Babson, quienes realizan una segunda entrevista y eligen finalmente los docentes que participarán de la formación.

El proceso finaliza con la firma de una carta que detalla los siguientes acuerdos y compromisos que deben asumir tanto los docentes como las universidades que respaldan su participación en Affiliates: [PAF2]

1. “El Proyecto Manizales Más paga a Babson el costo de matrícula, pero la universidad debe asumir los gastos de viaje y manutención de las personas que postulen.

2. Cada docente es encargado del trámite de su visa J-1 Exchange Visitor Immigration Status (short term scholar category). Sin este tipo de visa la universidad no debe autorizar su viaje.
3. Cada universidad debe entregar la carta donde se soporte la fuente de recursos para su manutención en Boston durante el programa.
4. Cada docente debe gestionar su vivienda en Boston, la coordinación académica de Manizales Más está disponible para ayudarlos.
5. Durante el programa en Babson los docentes deberán:
 - a. Escribir el contenido de las cinco materias del minor
 - b. Traducir al español un caso de Babson College
 - c. Escribir el contenido de un módulo del MEE
 - d. Deben tener un plan de trabajo para el semestre aprobado por su mentor.
 - e. Pueden asistir a clases en Babson College.
 - f. Babson les suministrara una oficina compartida, teléfono e invitaciones a los eventos y seminarios de la División de Emprendimiento.
 - g. Los docentes deben trabajar en equipo con los tres docentes que hacen parte del programa pero no viajan, haciendo reuniones semanales a través de internet.
6. A su regreso la Universidad debe garantizar al programa medio tiempo durante un semestre o un año si es del caso para:
 - a. Escribir un caso de empresa regional.
 - b. Dictar un módulo del MEE como mínimo a 40 docentes de SUMA.
 - c. Viabilizar al interior de las cinco universidades del Minor. La obligación del equipo de Affiliates es dejarlo en funcionamiento.
 - d. Apoyar las capacitaciones dictadas a los HPVs.
 - e. Y demás obligaciones que se le asignen desde el Comité Académico de Manizales Más.”

b) Proceso de formación

El programa de formación se imparte anualmente en la sede de Babson College, como parte de la programación académica de otoño, con una duración de tres meses y 20 días que van desde septiembre hasta mediados de diciembre. Es un programa presencial orientado a brindar los conocimientos y entrenar a los docentes en el uso de metodologías para la enseñanza

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

del emprendimiento, que además les permite presenciar, conocer e interactuar en el ambiente académico y empresarial característico en Babson College.

A cada participante se le asigna un docente mentor de Babson College durante el periodo académico, con quién trabajará en la formulación y desarrollo de un plan personalizado de formación acorde a su experiencia, área de estudio e intereses. Este plan contempla alrededor de 280 horas de trabajo que incluyen la asistencia a cursos, mentorías, sesiones de desarrollo de plan de estudios, lecturas guiadas, estudio y traducción de casos, visita a actores del ecosistema de emprendimiento, entre otras actividades co-curriculares, al término de las cuales recibirán una certificación académica. [PAF3]

Durante el programa, los docentes mantienen una comunicación permanente con la coordinación académica y con tres pares académicos de las universidades SUMA que son asignados al proyecto para compartir con los docentes afiliados y de manera virtual, experiencias e impresiones respecto al proceso de formación y su contextualización en el ecosistema de la ciudad.

c) Compromisos

A su regreso los docentes afiliados tienen un plazo máximo de dos semestres y una asignación de medio tiempo al proyecto para dar cumplimiento al resto de compromisos académicos, entre los que se tiene la documentación de un caso empresarial regional, dictar un módulo del MEE como mínimo a 40 docentes de SUMA, viabilizar al interior de las cinco universidades del Minor y apoyar las capacitaciones dictadas a las EAP.

Actores

Equipo de Babson:

Candida Brush	Decana de Emprendimiento de Babson College
Daniel Isenberg	Director del proyecto en Babson
Michelle Hackett	Coordinadora Administrativa

Equipo del proyecto:

Francina Echeverri	Coordinadora Académica <i>Manizales Más</i>
Viviana Molina	Docente Afiliada 2014
María Paulina Vásquez	Docente Afiliada 2014

Indicadores

Los indicadores del proyecto están ligados a los entregables académicos de los docentes afiliados, según los acuerdos y compromisos suscritos. A la fecha (junio 2015) se tienen:

- Número de asignaturas documentadas como parte del Programa de Educación en Emprendimiento (denominado Minor)
- Número de casos empresariales de Babson College traducidos al español, aprobados por *Manizales Más*.
- Número de casos empresariales locales documentados.
- Número de docentes universitarios de la alianza SUMA capacitados por los docentes participantes del proyecto.

De acuerdo con la coordinadora del Proyecto, el indicador deseable pero que aún no es aplicable es la calificación dada por los estudiantes a estos docentes en relación con sus competencias para enseñar temas empresariales, pues se asume que los docentes que participan del proyecto Affiliates serán los futuros Profesores de Alto Potencial.

D. Proyecto “Profesores de alto potencial”

Origen y contexto

Surge a finales de 2014, como parte de las acciones de fortalecimiento del componente académico de *Manizales Más*, de cara a garantizar la transferencia y apropiación del modelo educativo de Babson y la generación de capacidades en las universidades aliadas para dar soporte al ecosistema de emprendimiento en la ciudad. Una de las principales barreras en esta tarea han sido los bajos niveles de competencia del profesorado en el manejo del inglés, situación que se agrava igualmente por el uso deficiente del castellano por parte del equipo de Babson.

Por otra parte, la experiencia en la implementación del proyecto de Empresas de Alto Potencial sirvió de referente para diseñar un proyecto similar pero dirigido a docentes de la alianza SUMA, a través del cual un mayor número de éstos pudiera recibir las orientaciones de los expertos de Babson College mediante conferencias virtuales y encuentros periódicos en Manizales, con traducción simultánea para los participantes, acompa-

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

ñados de otras metodologías de enseñanza como prácticas de observación de las sesiones de Babson con empresarios de las EAP, mentoría y retroalimentación personalizadas y prácticas individuales.

Durante el primer trimestre de 2015 se diseñaron los contenidos y la metodología del programa de formación, en paralelo a la convocatoria de candidatos, que concluyó con la selección de la primera cohorte de doce Profesores de Alto Potencial de las cinco universidades de la alianza SUMA, quienes participarán del proyecto hasta diciembre del presente año.

Objetivos

El *handbook* del proyecto enuncia el siguiente propósito: [PAP1]

“El propósito de Profesores de Alto Potencial es proporcionar una amplia formación docente a un grupo selecto de docentes en Manizales. El programa se llevará a cabo a lo largo de 2015 y expondrá estos profesores a una variedad de metodologías de enseñanza probadas y mejores prácticas. El profesorado participante representará individuos de “alto potencial” seleccionados al éxito demostrado en el salón de clases y un fuerte deseo de aprender y el crecer personalmente. El programa será basado en aprendizaje teórico y práctico lo que dará lugar a un grupo de profesores preparado para guiar y capacitar a otros profesores en SUMA y empresarios de Manizales Más”

Grupo meta

El proyecto va dirigido a profesores de las universidades SUMA en todas las áreas del conocimiento. Como parte de su experiencia, deben acreditar como mínimo 5 años de docencia universitaria, de los cuales al menos 2 años deben corresponder a niveles de posgrado. También deben acreditar vínculos laborales o colaborativos con el sector empresarial. Sin embargo, una de las principales características que define el perfil del PAP, es su interés manifiesto por aprender nuevas formas de promover la enseñanza del emprendimiento desde sus respectivas disciplinas.

Componentes

Las actividades del proyecto se pueden agrupar en los siguientes componentes:

a) Convocatoria y selección

La convocatoria es abierta a todos los docentes asociados a las universidades de la alianza SUMA, sin requisitos habilitantes respecto a su nivel de formación o área de enseñanza, y se hace pública a través de medios virtuales e impresos. Como parte del proceso de selección, los candidatos deben adjuntar su hoja de vida y una certificación de su experiencia en el sector empresarial. Quienes cumplen el perfil y demás requisitos pasan a ser entrevistados por miembros de los comités directivo y académico de *Manizales Más*, de lo que resulta una pre-selección de candidatos que es avalada por los rectores de las respectivas universidades y que luego se presenta a Babson para su aprobación final.

Los docentes seleccionados adquieren las siguientes responsabilidades frente al desarrollo del proyecto: [PAP1]

- “Auto exigencia. Dar lo mejor de usted.
- Disponibilidad de tiempo y puntualidad.
- Comprender a Manizales Más como un piloto que construye y aprende en el proceso.
- Asistir como mínimo al 80% de los encuentros planeados en el cronograma.
- Asistir mínimo 2 horas a las clases dictadas por docentes de Babson College a las Empresas de Alto Potencial.
- Cumplir con el 100% de actividades asignadas por el coordinador del programa.
- Si no es posible asistir a alguno de los encuentros con excusa justificada es necesario informar al Coordinador Académico de Manizales Más antes del encuentro.
- En caso de incapacidad es necesario hacer llegar el documento que la soporta al Coordinador Académico de Manizales Más.
- Entregar en las fechas establecidas el informe de autoevaluación mensual.
- Apropiar las diferentes metodologías para la enseñanza del emprendimiento en las universidades SUMA y en los programas del Proyecto Manizales Más.
- Entrenar otros docentes si así se requiere por su universidad o por el Proyecto Manizales Más.

Manizales Más:

modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

- Ser flexible, tendremos fechas definidas en algunos entrenamientos y en otros aprovecharemos las oportunidades, por lo tanto el cronograma no es definitivo.
- Comprometerse a representar a Manizales Más en eventos públicos: incluyendo talleres, espacios universitarios, medios de comunicación, etc.
- Compartir con nosotros su experiencia de aprendizaje, lecciones y nuevos logros.
- Atender a las reuniones peer to peer (de pares) y otros eventos programados por Manizales Más.
- Devolver al proyecto mediante acompañamiento a emprendedores y comunidad académica.
- Tener un comportamiento ético intachable.
- Apoyar la difusión de la información de Manizales Más a través de las redes sociales: Facebook, twitter, etc.
- Autorizar a Manizales Más para publicar o compartir información que no sea confidencial de su experiencia docente.”

b) Formación

Inició en marzo de 2015 con una sesión introductoria y una autoevaluación para identificar las fortalezas y debilidades de los profesores en los temas y prácticas por desarrollar, y con ellas establecer objetivos de aprendizaje a nivel individual.

La programación gira en torno a un tema específico para cada mes, el cual se trabaja mediante diferentes metodologías que incluyen videoconferencias con los docentes de Babson, observación presencial de sus prácticas con los empresarios de las EAP, mentoría y retroalimentación personalizadas y prácticas individuales. El temario está pensado para promover diferentes metodologías que posibiliten una enseñanza efectiva del emprendimiento, aprovechando la diversidad en la formación disciplinar y la experticia de los docentes. Los temas programados para el 2015 son los siguientes: [PAP1]

Mes	Temario
Abril	Pensamiento y acción emprendedora
Mayo	Casuística
Junio	Enseñanza a Ejecutivos
Julio	Enseñando Temas Cuantitativos
Agosto	Enseñar a los estudiantes Pitch
Septiembre	Por definir
Octubre	Usando actividades en el salón de clases
Noviembre	Resumen del Aprendizaje
Diciembre	Lecciones Aprendidas

De conformidad con las responsabilidades adquiridas, cada docente debe elaborar un informe mensual de autoevaluación que relacione los avances en su proceso de aprendizaje y su aplicación práctica. Al término del programa y cumplidos los demás requisitos, está previsto que los participantes reciban una certificación académica de Babson College.

Actores

En el *handbook* se menciona el siguiente equipo:

Director ejecutivo Babson College:	Daniel Isenberg
Gerente de programa Babson College:	Ángela Sánchez
Directora de programa:	Marcela Escobar
Directora académica:	Francina Echeverri Gallego
Director financiero:	Carlos Eduardo Jaramillo
Coordinadora PME:	Irene Mejía
Asistente de proyecto:	Diana Marcela Orozco
Comunicaciones:	Alejandra Cardona

Indicadores

No están explícitos en ninguno de los documentos, aunque en la entrevista se hace alusión al número total de docentes participantes.

E. Proyecto “Addventure Más”

Origen y contexto

Surge en 2014 como una iniciativa orientada a apoyar las iniciativas empresariales promovidas por docentes, estudiantes y egresados de las instituciones del Sistema Universitario de Manizales – SUMA, además de fortalecer el rol de las unidades de emprendimiento en esta tarea. Para ello, el Comité Académico de “*Manizales Más*” tomó como referente el “*Summer Venture Program*” de Babson College, un programa intensivo de 10 semanas creado para acelerar el desarrollo de empresas estudiantiles.

Desde inicios de 2014 se trabajó en la adaptación al contexto local con apoyo de Babson y la participación los coordinadores y docentes de las unidades de emprendimiento de las universidades SUMA, bajo el nombre “SUMA SVP 2014”, para luego cambiar por “Add Venture Más”. Como parte de las adaptaciones, el programa se redujo a 6 semanas y su intensidad a media jornada diaria, debido al impedimento de los empresarios de dedicarse en exclusividad a la experiencia.

Durante el primer semestre del mismo año se abrió la convocatoria a empresarios de la comunidad SUMA y se llevó a cabo el proceso de selección, del cual fueron elegidas 12 empresas que participaron de la etapa de inmersión del programa realizada entre junio y julio de 2014, y posteriormente en encuentros semanales programados hasta septiembre. En 2015 se abrió una segunda convocatoria, de la que fueron seleccionadas 15 empresas que ya participaron de la inmersión y que presentarán un *show case* de cierre el próximo mes de agosto.

Objetivos

- “Promover el crecimiento de los negocios de la comunidad universitaria de manera intensiva.
- *Orientar el crecimiento de los negocios a través de consejería experta de empresarios.*
- *Brindar capacitación en temas específicos a través de charlas con expertos.*
- *Generar una comunidad empresarial con los participantes del SVP”.*
[PAV1]

Por otra parte, en el documento dirigido a las empresas seleccionadas, se plantean los siguientes objetivos: [PAV2]

- “Proporcionar apoyo educacional y de negocios con el fin de fortalecer sus competencias como empresario y de esta manera aumentar las probabilidades de éxito con su empresa actual y con posibles futuras empresas.
- Inspirarlo y comprometerlo con el Programa, para que de esa manera pueda lograr un progreso significativo con su empresa, y ayudarle a convertirse en un emprendedor más experimentado, enseñable y seguro de sí mismo.
- Ofrecer oportunidades para expandir su red de contactos de negocios.
- Apoyar el desarrollo de habilidades y capacidades empresariales.”

En la reciente presentación del Programa *Manizales Más* al equipo del Departamento Nacional de Planeación y del Banco Mundial que adelantan el proyecto de “*Evaluación y análisis del gasto público en Ciencia, Tecnología e Innovación*”, se especificaron los siguientes requisitos para las empresas de alto potencial: [GEN1]

- “Fortalecer las capacidades de nuevos emprendedores para llevar su producto al mercado por primera vez.
- Modelo para unificar la metodología de acompañamiento y el trabajo en equipo de los emprendedores de la comunidad universitaria. Los estudiantes reciben acompañamiento, mentores, entrenamiento y exposición en el ecosistema.”

Grupo meta

Emprendedores de la comunidad universitaria SUMA (estudiantes, egresados, docentes, investigadores y administrativos) que cuenten con una idea de negocio en etapa de factibilidad o un negocio establecido que pueda ser acelerado. Estos emprendimientos se clasifican en tres categorías, según su etapa de desarrollo: [PAV3]

- a. “Exploración (idea, etapa de realización del estudio de viabilidad, empezando la investigación de mercados)
- b. Evolución (oportunidad de negocios identificada, estudio de viabilidad profundizado, modelación del negocio, prototipado)

- c. Lanzamiento y Crecimiento (negocio lanzado al mercado, clientes activos, trabajando en la operación del negocio y ventas)”

Si bien el proyecto prioriza emprendimientos en etapas de evolución y lanzamiento y crecimiento, en el 2014 también participaron iniciativas en estado de exploración.

Componentes o actividades

Las actividades del proyecto se pueden agrupar en los siguientes componentes:

a. Convocatoria y selección de empresas

La convocatoria va dirigida a cualquier integrante de las instituciones del Sistema Universitario de Manizales – SUMA, en calidad de estudiante, egresado, docente, investigador o administrativo, con una iniciativa empresarial en desarrollo. El proceso de inscripción tiene dos cortes, durante los cuales los candidatos envían un formato de aplicación que indaga por las generalidades del empresario y su negocio, así como del interés específico de participar en el proyecto. Estas postulaciones pasan a un comité que evalúa las iniciativas más acordes a los objetivos del proyecto, las cuales son entrevistadas antes de su selección final.

Los principales criterios valorados para el ingreso de empresas al programa son: (i) la viabilidad de la empresa; (ii) la existencia de un producto mínimo viable; (iii) receptividad del equipo a recibir *coaching* y asesoría; y (iv) ser “buen candidato para a comunidad”. A este respecto, la Guía del proceso de selección señala: “*Los criterios principales son indispensables para ingresar a Add Venture Más. Si no se cumplen las iniciativas no se verán beneficiadas del programa. Se pueden aceptar ideas de negocio pero solo si el emprendedor cuenta con un producto mínimo viable y tiene suficiente conocimiento del negocio.*” A éstos se suman los siguientes criterios secundarios: [PAV4]

- a. “Equipo de trabajo refinado
- b. Relación firme con clientes y proveedores
- c. Ventas estables
- d. Habilidades de comunicación
- e. Disposición y habilidad para trabajar en equipo con pares, ayudar otros participantes en Add Venture Más.
- f. Disposición de devolverle al programa de alguna manera la participación.

- g. Acción
- *Metas cumplidas*
 - *Cronograma Futuro*

Por su parte, los criterios de ingreso al proyecto son los siguientes:
[GEN1]

- a. “La empresa deberá tener capacidad para el crecimiento, esto es, un mercado y unas ventas que indiquen que conoce de su sector y tiene productos validados.
- b. La empresa deberá estar en fases de lanzamiento y crecimiento, es decir, se evidencia en la descripción de la empresa, así como en logros, retos y metas a alcanzar ambiciones claras de crecer (financiera, operativamente) y estabilizar sus operaciones y no simplemente por validar su trabajo.
- c. Cuenta con un equipo de trabajo, lo cual es un indicador fundamental de que tiene la capacidad, la apertura y la diversidad necesarias sobre las cuales se gestan los procesos de crecimiento.”

“Inmersión”

La inmersión es la experiencia intensiva de trabajo que combina actividades de formación, mentoría, asesoría, relacionamiento, entre otras, con las que se busca fortalecer el dominio de los empresarios en temas relacionados con el crecimiento de sus negocios, y familiarizarlos con escenarios reales del mundo empresarial.

A partir de la experiencia del año inicial, para el 2015 el proyecto tuvo algunos cambios en este componente, dentro de los que se destaca una programación temática para cada semana, sobre la cual se planean y desarrollan las distintas actividades académicas. La programación para este año es la siguiente: [PAV5]

- Semana 1: Plan global de crecimiento
- Semana 2: Propuesta de valor
- Semana 3: Venta, validación y sofisticación del modelo de negocio
- Semana 4: Gestión de recursos y capacidades
- Semana 5: Desarrollo de relaciones clave
- Semana 6: Verificación de la innovación – crecimiento y compromisos

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

Cada tema es liderado por una de las universidades de la alianza y para su abordaje se aplican metodologías transversales, tales como el *Hot-seat*, una modalidad de *pitch* transferida por Babson que expone a los empresarios ante actores clave como clientes e inversionistas potenciales, además de actividades de mentoría y asesoría, visitas empresariales y eventos pedagógicos y sociales.

Al siguiente mes de finalizada la última semana de inmersión, está prevista la realización de un *show case* con las 15 empresas beneficiarias del presente año.

Actores

Equipo de Babson:

Mary Gale

Antoinne Ho

Equipo de Manizales Más:

Kenny Gómez Coordinador Proyecto

Alexander Parrales Ex - coordinador

Coordinadores Unidades de Emprendimiento SUMA

Indicadores

En el año 2014, se realizó una medición de tres tipos de indicadores relacionados con la experiencia de las empresas dentro del proyecto, su evolución y una evaluación final al proceso de mentoría [PAV6].

Con respecto a la experiencia de las empresas en el proyecto, en una escala de 1 a 5 se pregunta a los empresarios por:

- Experiencia general del programa
- Relevancia y utilidad del programa
- Organización y logística del programa
- Desempeño de la empresa en el programa

Con relación a la evolución de las empresas durante su participación en el proyecto, se indaga por:

- Incremento de ventas en el período
- Número de contactos comerciales

- Número de clientes cerrados
- Recibió recursos de financiación
- Calificación de la evolución de la empresa

Con respecto a la evaluación de mentores, se incluyen tres criterios:

- Experiencia general del proceso
- Nivel de importancia de las recomendaciones
- Nivel de escucha del mentor

F. Proyecto “Start-Up Más”

Origen y contexto

Surge en 2015 ante la necesidad de fortalecer las estrategias y acciones de las unidades de emprendimiento de las universidades de la alianza SUMA, en relación con la atención y apoyo a las ideas de negocio o los emprendimientos nacientes (conocidos como *start-ups*), promovidos por sus estudiantes. Para entonces, no se contaba con mecanismos formales para identificar tales iniciativas, como tampoco con una metodología unificada de acompañamiento por parte de las unidades de emprendimiento. Así mismo, la experiencia en la implementación de los proyectos “Empresas de Alto Potencial” y “Add Venture Más”, evidenció una brecha en la atención a este tipo de iniciativas empresariales en etapa inicial de desarrollo.

El proyecto comenzó a diseñarse hacia finales de 2014 con asesoría de Babson, e inició formalmente como experiencia piloto y por espacio de tres meses, a partir de marzo de 2015. De acuerdo con el informe final de resultados, en esta primera versión participaron en total 154 estudiantes de pregrado y posgrado con ideas de negocio o emprendimientos nacientes, adscritos a más de veinte programas académicos de las cinco universidades. Para el segundo semestre está prevista la segunda versión del proyecto. Al igual que “Add Venture Más”, este proyecto está referenciado en la experiencia del Summer Venture Program de Babson College.

Objetivos

- *“Modelo para unificar la metodología de acompañamiento y el trabajo en equipo de los emprendedores de la comunidad universitaria. Los estu-*

Manizales Más:

modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

diantes reciben acompañamiento, mentores, entrenamiento y exposición en el ecosistema”. [GEN1]

- *“Generar capacidades en los estudiantes universitarios para identificar oportunidades de negocio, aprender del mercado y crear empresa a través de la metodología Pensamiento & Acción Emprendedora.” [PST1]*
- *Propósito: “Tener un programa de creación de empresas en las universidades SUMA estandarizado y grupal, en donde cada universidad maneje el área de su experticia.” [PST1]*

Grupo meta

- *“Jóvenes universitarios con una idea de negocio”. [PST2]*
- *Emprendedores estudiantes de pregrado, posgrado y recién egresados de las universidades del convenio SUMA.*
- *El proyecto contempla los siguientes objetivos en el grupo meta: “Avanzar en sus negocios dentro de un ambiente de apoyo con recursos de mentores y expertos -en cualquier etapa de desarrollo-; perfeccionar sus habilidades de presentación y networking; y aprender cómo ser mentor”.*

Componentes o actividades

Como parte del pilotaje, en noviembre de 2014 se definieron conjuntamente entre Babson y el Comité Académico de *Manizales Más* siete pasos que comprendieron la publicidad para los estudiantes, la socialización a docentes, la identificación de asesores de cada universidad, la definición de líderes de cada universidad, la definición de la entidad a cargo del entrenamiento, el presupuesto y la aprobación de los rectores de las universidades SUMA.

- a. Publicidad para los estudiantes
- b. La imagen, campaña de expectativa presencial y virtual, debe quedar listas finalizando enero, porque en febrero se hace toda la promoción del programa
- c. Hacer que todos los docentes entiendan el programa
- d. Las universidades deben hacer reuniones internas con profesores para explicarles que es el Start SUMA y que en sus asignaturas o materias puedan encontrar posibles participantes del programa. Esta actividad debe hacerse en enero.

- e. Identificar asesores de cada universidad
- f. Recursos
- g. Visto bueno de los rectores

El programa curricular tiene una duración de tres meses, durante los cuales los participantes podrán formar su idea de negocio a partir de asesorías individuales, grupales, talleres y visitas empresariales.

Las iniciativas empresariales se clasifican en tres categorías, de acuerdo a su nivel de desarrollo, así:

- *Explora*: Iniciativas aún en exploración de ideas y búsqueda de oportunidades. Aun aprendiendo del negocio y de la práctica empresarial, definiendo la propuesta de valor, demostrando factibilidad de mercado, pruebas en clientes potenciales.
- *Persigue*: En esta etapa se encuentran empresas que tiene factibilidad probada, construyendo su propio modelo de negocio, trabajando en prototipado, identificación de aliados operacionales,
- *Lanza y crece*: Empresas consolidadas en búsqueda de oportunidades de crecimiento

Actores

Babson:

Mary Gale	Babson College
Antonette Ho	Babson College

Manizales Más:

Francina Echeverry	(Coordinadora Académica)
--------------------	--------------------------

Start-up Más:

Lina Arbeláez	Coordinadora Start-up Más
Julia Inés Gómez	Líder Lanza y Crece
Alexander Pinales	Líder Explora
Francisco Rojas	Líder Persigue
Juan Felipe Vanegas	Coordinador Emprendimiento U Caldas
Kenny Gómez	Líder Parque de la Innovación Empresarial
Ángela María Gil	Asistente Unidad de Emprendimiento UAM
Luz Stella Ríos	Asesora Unidad de Emprendimiento U Caldas

**Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad**

Daniela Salazar Asistente Unidad de Emprendimiento
David Noreña Practicante de Comunicación Social y Periodismo
María González Practicante de Comunicación Social y Periodismo
Juan Pablo Arbeláez, Allison Londoño, Tatiana García, Yenny Villa,
Iczan Ibañez, Mónica Hoyos (Pasantas Unidad de Emprendimiento Uni-
versidad de Manizales)

Indicadores

Los indicadores corresponden a la primera versión del proyecto:

- Número de participantes según fase de desarrollo de la iniciativa empresarial.
- Número de emprendedores que finalizaron el proceso y fueron certificados.
- Número de asesorías realizadas por docentes y unidades de emprendimiento a los empresarios.
- Número de talleres realizados por docentes SUMA.
- Número de talleres realizados por Babson.
- Promedio de participantes por actividad.
- Número de empresas en la etapa Lanza y Crece con mentores asignados.
- Número de mentores asignados al Proyecto.
- Horas de mentoría realizadas.

ANEXO 3

Listado de documentos entregados por *Manizales Más* referenciados en el capítulo de descripción y documentación de proyectos

Este listado especifica los archivos entregados por el equipo de *Manizales Más* que fueron utilizados como fuentes secundarias para la descripción y documentación de cada proyecto. Con excepción de la codificación inicial (entre corchetes) establecida en el presente informe, los archivos conservan el nombre de los originales entregados por *Manizales Más*, para efectos de facilitar a su equipo el proceso de revisión y validación de la información que compone la documentación de los proyectos.

Documentos genéricos

(citados más de una vez en la documentación de los proyectos)

[GEN1] 150708 Sistematización BM DNP (3)

[GEN2] 150223 handbook

Empresas de alto potencial

[EAP1] 130108 HPV IDEAS FOR THE PROGRAM

[EAP2] 140313 Handbook for M+ Scalerator

[EAP3] Anexo 3 Invitación mail a aceleración

[EAP4] 122911 Tercer Informe Alcaldía

[EAP5] 130322 HPV program measurements

[EAP6] 150625 Formato de Estadísticas

Mentoría empresarial

[PME1] 040313 documento guía Programa Mentores

[PME2] 040313 Guía PME

[PME3] 070313 Guía para empresarios y mentores

Manizales Más:

modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad

[PME4] 140620 Formato de evaluación Mentores Julio 30

[PME5] Evaluación Mentees (2)

Affiliates

[PAF1] 150128 Formato Aplicación para Affiliates

[PAF2] 140617 Carta de compromiso de las universidades

[PAF3] 140714 Sobre Affiliates y resposansabilidades

Profesores de alto potencial

[PAP1] 150406 Handbook PAP 2015

Add Venture Más

[PAV1] Estrategia de comunicaciones SVP Feb 2014 (1)

[PAV2] 140606 Bienvenido a addventure más

[PAV3] 140306 Addventure Más vajadao de survey monkey

[PAV4] 140307 Guía proceso de selección ADD VENTURE MAS

[PAV5] master planning VF 3

Start-up

[PST1] III REUNION DE START UP PROGRAM

[PST2] 150203 Campaña expectativa Start up



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES®

Carrera 9 No. 19-03
Conmutador 887 9680
www.umanizales.edu.co
Manizales, Colombia

Manizales Más:
modelo de emprendimiento para el desarrollo de ciudad
© Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Contables
Económicas y Administrativas

Fondo Editorial, Universidad de Manizales
Octubre de 2018

ISBN: 978-958-5468-06-1



9 789585 468061