

Intraemprendimiento incluyente, modelo de sostenibilidad de empleo y cooperación en el Centro de Emprendimiento Pedro Romero*



Intraemprendimiento inclusive, sustainable model of employment and cooperation at the Center for Entrepreneurship Pedro Romero

Fecha de recepción: Noviembre de 2015
Fecha de aceptación: Junio de 2016

* Corresponde a la investigación aplicada en la tesis de grado para optar el título de magíster en Cooperación Internacional para el Desarrollo, dirigido por el magíster de la FAO, Luca de Paoli, evaluado por el PhD Carlo Tassara consultor Internacional de Cooperación al Desarrollo, profesor de la Universidad de Sapienza (Italia) y por el magíster Dewin Pérez Fuentes director del programa de economía de la Universidad de Cartagena, los resultados de la evaluación del trabajo de grado: 4.9 sobre 5.0

*Administrador de Empresas. Universidad de Cartagena. Especialista en Gerencia Empresarial. Universidad Tecnológica de Bolívar. Magíster en Cooperación Internacional para el Desarrollo, Escuela Latinoamericana de Cooperación Internacional al Desarrollo, Universidad de San Buenaventura en convenio con la Universidad de Pavia (Italia). Docente de Tiempo Completo, Universidad de San Buenaventura, Cartagena. Dirección postal: 130010. raultaylorabello@hotmail.com

Cómo citar: Taylor, R.(2016)
Intraemprendimiento incluyente, modelo de sostenibilidad de empleo y cooperación en el Centro de Emprendimiento Pedro Romero. *Revista internacional de cooperación y desarrollo*. 3 (1):35-55.



Raúl Taylor Abello*

Resumen

Se indagó sobre la implementación de un diseño de intraemprendimiento incluyente financiado por cooperación internacional en Colombia, específicamente que genere acceso a los mercados de bienes y servicios para las unidades productivas constituidas por personas vulnerables de la Red Unidos y No Unidos que se encuentren formalizadas en la Red Cemprende. La investigación es de tipo mixto: cualitativo y cuantitativo, con la metodología estudio de caso. Los resultados de la investigación evidenciaron la ausencia de apoyo de la empresa privada y del sector oficial en acciones concretas para afianzar una política pública-privada en el Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias que permita el acceso a nuevos mercados a través del diseño de un modelo de intraemprendimiento y de garantía a un proceso constante de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Se concluyó que a partir de la problemática planteada, el modelo de intraemprendimiento incluyente inició a partir de las necesidades de la demanda, las empresas de Cartagena y los consumidores finales están en capacidad de adquirir bienes y servicios según la calidad de la oferta de las unidades productivas.

Palabras clave: Cooperación Internacional para el Desarrollo, intraemprendimiento incluyente, política pública.

Abstract

The investigation was guided with the aim of the implementation of a inclusive design of “intraemprendimiento” funded by international cooperation in Colombia, specifically generating market access for goods and services for productive units consisting of vulnerable people in the “Red Unidos y No Unidos” formalized in the Red Cemprende. The research is a mixed type: qualitative and quantitative, with the case study methodology. The results of the research showed the lack of support of private enterprise and the public sector into concrete actions to strengthen public-private policy in the Tourism and Cultural District of Cartagena de Indias to allow access to new markets through the design of an intraemprendimiento model and guarantee a constant process of International Cooperation for Development. It was concluded that from the issues raised, the model of inclusive “intraemprendimiento” started from the needs of demand, companies in Cartagena and final consumers are able to purchase goods and services according to the quality of supply units productive.

Keywords: 2030 Agenda; Sustainable Development Goals; poverty line; multidimensional poverty.

1. Introducción

En el caso de las unidades productivas de la Red Unidos¹ y No Unidos de población vulnerable formalizadas en la Cámara de Comercio de Cartagena y registrados en la base de datos del Centro de Emprendimiento Pedro Romero –Cemprede-, se evidenció que el empresario formado en las rutas de emprendimiento presenta carencias y dificultades para sostener el funcionamiento de los negocios, sobre todo después de que terminan el ciclo de sensibilización y capacitación. Además, frecuentemente se presentan barreras de acceso a mercados y a generación de ingresos a raíz de problemas de calidad en procesos asociados a la innovación de sus productos.

El objetivo de este artículo es presentar los resultados clave en la investigación de un nuevo modelo de intraemprendimiento incluyente, que permita el acceso a mercados de unidades productivas de personas vulnerables de la Red Unidos formalizadas en Cemprede, haciendo uso de la CID. Primero, para alcanzar el diseño del modelo se dimensiona y describe la población objeto de estudio que ha recibido cooperación internacional no reembolsable de fuentes de organismos multilaterales. En segunda instancia, se elabora un diagnóstico del estado de las unidades productivas en funcionamiento, para identificar puntos críticos en sus procesos productivos, administrativos y comerciales, caracterizar la demanda de productos y servicios solicitados por las empresas cartageneras y la caracterización de la oferta de las unidades productivas de Cemprede. En tercer lugar se presenta el plan de acción con estrategias

de mejoramiento continuo en beneficio de esta población, articulado entre los actores de la cooperación local, nacional e internacional, aliados, empresas privadas y las universidades.

2. Perspectiva teórica

El concepto angloparlante “entrepreneurhip”- emprendimiento- se le ha dado diferentes sentidos o significados (ACS & Audretsch, 2003); por ejemplo, algunas veces es referido a aquellos que tienen iniciativa hacia nuevas aventuras, mientras que otros lo asocian al rol de individuos con progreso económico (Low MB and Mc Millan IC., 1988). También se le ha dado la connotación respecto a aquellos que están pendientes de nuevas oportunidades o aquellos que están asumiendo acciones innovadoras, (ACS & Audretsch, 2003).

El intraemprendedor contiene la característica general de un emprendedor, sin embargo, distan en el espacio o la manera en que desarrollan su proyecto. El intraemprendedor reside o está dentro de las esferas de las organizaciones, es una invención social que permite a las personas expresar su propio potencial dentro de una entidad determinada. En este artículo el significado del término se apoya en el trabajo que realiza el emprendedor desde la unidad productiva, desde ahí influye para llevar a cabo procesos corporativos, los cuales desembocan en proyectos innovadores que a la postre se convierten en intraemprendizaje (Irizar, 2004), como: mejora de los productos existentes o creación de nuevos productos y servicios, nuevos negocios, spin-off y nuevas empresas. Estos, por supuesto, deben tener implicaciones en la generación de empleo, recursos, rentabilidad, crecimiento de las unidades productivas, y a nivel general en el desarrollo económico empresarial (Pinchot III, 1985)

1. Es liderada por el Gobierno Nacional en cabeza de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema-ANSPE, brinda en asocio con las Administraciones Departamentales y Municipales, acompañamiento permanente a las familias en situación de pobreza extrema y desplazamiento

Por otra parte, surge el concepto de empresario social, emprendedurismo social o empresa social que incluye una diversidad de realidades, lo que hace difícil su definición, aunque existe una cierta coincidencia en asociar estos conceptos a la Economía social o Tercer Sector (Quintao C. , 2007)². En este sentido, la empresa social incluye formas distintas como las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cooperativas de trabajo asociadas, las sociedades laborales, los centros de emprendimiento, entre otros. Los motores de emprendedurismo son confirmados por: la experiencia, la existencia de expectativas y por otro lado la necesidad o la huida hacia delante (García G. C., 2008).

Durante las crisis económicas se refleja la exclusión socio laboral, una de las causas del desempleo que afecta a poblaciones que presentan mayores dificultades para acceder al mercado de trabajo. En situaciones de estabilidad e incluso de crecimiento económico la exclusión está presente, sin embargo, en momentos de crisis económicas se acentúa aún más. En este contexto las empresas de economía social se destacan como instrumentos de inserción socio laboral.

El estudio sobre el emprendedor social, emprendimiento social o empresas sociales se enmarca en la mayoría de los casos y en términos generales, dentro del ámbito de la economía social y en particular, en la denominada nueva economía social o solidaria (Laville, 2000). El concepto de emprendedor social en Europa se diseña a partir del estudio de casos de empresas sociales mediante investigaciones empíricas. Así mismo, se establecen una serie de criterios sociales y económicos que han de compatibilizar las empresas

que surgen de estas iniciativas (Laville, J.L; Nyssens, M, 2006). Dichos criterios son los siguientes: el emprendedurismo social es el resultado de las iniciativas locales de grupos de ciudadanos (sociedad civil), el poder de decisión basado en los principios de gestión democrática y no en el capital aportado, la dinámica participativa que involucra activamente a todos los agentes que intervienen en la empresa (trabajadores, colaboradores, familiares, clientes), la limitación de la distribución de los beneficios y tener un objetivo explícito de servicio a una comunidad local determinada o colectivo.

Los nuevos “modelos de actuación” como es el caso de las cooperativas y de las empresas de Economía social en España (Sanchis & Campos, 2008) en materia de inclusión social, prevención de la exclusión del mercado laboral y apoyo a la integración en el empleo de las personas desfavorecidas, son “iniciativas que mediante la actividad empresarial, acompañadas de actuaciones sociales y de inserción social, hacen posible la inclusión socio-laboral y posterior distribución en empresas convencionales o en proyecto de autoempleo”, son sin duda, ejemplos paradigmáticos de empresas sociales (Quintao C. , 2007).

Las empresas sin ánimo de lucro incluyen un amplio número de organizaciones (asociaciones, consorcios, fundaciones), “todas ellas poseen capacidad para comprender, entender y dar respuestas a las necesidades y demandas sociales, a su vez, generan competencia para crear empleos a partir del desarrollo de las potencialidades de las personas y la generación de procesos de inserción socio laboral. Estos nuevos empleos están relacionados con las necesidades de la vida diaria de un buen sector de la población y con la mejora de su calidad de vida (servicios de proximidad, ayuda a jóvenes en dificultad de inserción

2. Se le denomina Tercer Sector en el campo anglosajón y que incluye tanto entidades sin ánimo de lucro (Non profit) como empresas lucrativas (cooperativas y sociedades laborales) (Chaves R y Monzon, 2001) (Evers A y Laville, 2004)

socio laboral y servicios de mejora de la calidad de vida)” (Salinas & Rubio, 2001)³

La actividad del emprendedor social representa actualmente una alternativa para enfrentarse al problema del desempleo y evita las tensiones sociales que pueden provocar otro tipo de medidas como la flexibilidad del mercado de trabajo (Galindo, 2009)⁴.

El trabajo del empresario social conduce al incremento de la riqueza social, de forma que tanto la empresa como la sociedad y el Estado se benefician de su actividad. Entre estos beneficios se encuentran la disminución del desempleo, el aumento de la productividad, la mejora de la competencia, el aumento de la calidad de vida y la inserción socio laboral de una población marginada, (Boisot & MacMillian, 2004). Pero sus efectos son aún más amplios, además de contribuir a paliar los efectos del desempleo o de la pobreza, también juegan el papel de agentes de cambio en la sociedad.

La diferencia entre el empresario social con el resto de empresarios reside en la distinción entre dos tipos de actividades emprendedora: la actividad emprendedora por necesidad y la actividad emprendedora por oportunidad. La primera englobaría a las iniciativas que se crean o ponen en marcha por exclusión, es decir, los emprendedores al no hallar una alternativa profesional para desarrollar su actividad laboral, la actividad emprendedora se convierte en la única fuente de ingreso que tienen para subsistir. La segunda se refiere a emprendedores que crean la empresa por una oportunidad del mercado. Los emprendedores sociales se distinguen de no abandonar su actividad sino que por el contrario son persistentes a pesar de las barreras y los fracasos.

3. Estos resultados se han obtenido del proyecto de investigación Okapi sobre un número limitado de casos de empresas de inserción.

4. Los conceptos de empresario y de emprendedor son distintos desde el punto de vista terminológico, en este trabajo se considera conjuntamente, por cuanto ambos contribuyen a la creación, seguimiento y mantenimiento de empresas sociales, (Wennekers A, R.M. y Thurich, 1999).

Un elemento importante de apoyo para los empresarios sociales son las ayudas que proporcionan las administraciones públicas para la creación y el desarrollo de empresas (Summers, 2004). En las empresas sociales la falta de recursos financieros es por lo general el principal obstáculo para su constitución y posterior consolidación; de hecho, es una de los principales barreras en cualquier clase de empresa, sobre todo en las PYMES (Pinillos, 2001); (García, C, & Fernández, 2005); (García, Crespo, Martí, & Crecente, 2008). Por lo anterior, es necesario tener un conocimiento de las políticas públicas y los planes de desarrollo dirigidos a los programas de apoyo a las empresas sociales.

Las prácticas del empresario social potencian la innovación social⁵, contribuyendo así al desarrollo de las empresas y al crecimiento económico (Audretsch, 2006); (Veciana, 2007), sobre todo en el contexto del desarrollo local (Acs Z J y Storey, 2004); (Armington & Acs, 2002).

Este artículo encuentra su importancia y pertinencia al desarrollarse en Cemprende un Centro de emprendimiento en alianza público- privada con participación de la Alcaldía Distrital de Cartagena de indias, la Cámara de Comercio, el Departamento de Prosperidad Social (DPS), el Programa de las Naciones Unidas (PNUD) y la Cooperación nacional e internacional. Este centro contribuye a la formación y desarrollo del emprendimiento de personas vulnerables, mujeres cabeza de hogar, desplazados por el conflicto armado, interesadas en crear un negocio y/o fortalecer la unidad productiva, generando así mayor empleo en Colombia. Es a partir de los empresarios registrados en Cemprende que estén formalizados en la Cámara de

5. “La innovación social tiene por objeto la introducción de cambios relacionados con nuevas formas organizativas y de gestión dentro de la organización y entre sus principales objetivos figuran la inserción socio-laboral de personas, principalmente con mayor riesgo de exclusión” (Sanchis & Campos, 2008)

Comercio y de la caracterización de los empresarios vulnerables que se inicia el diseño del modelo de intraemprendimiento incluyente.

3. Marco metodológico

Para llevar a cabo la sistematización de la información cualitativa de los empresarios formalizados fue necesario diseñar una hoja de ruta o proceso de emprendimiento de Cemprende en situación de vulnerabilidad, basados en el tipo de negocio, clase, calidad de producto o servicio, y formalidad. Fue necesario contar con información cuantitativa como los análisis de la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR)⁶, recibidos de los actores aliados de Cemprende y entregados a los empresarios en forma de capital semilla de fuentes de cooperación multilateral, durante los años 2013 y 2014. La estrategia utilizada fue el estudio de caso.⁷

En la recolección de información cualitativa, para los actores de cooperación internacional en Cemprende se efectuaron 11 entrevistas semi-estructuradas⁸, iniciando con los aliados estratégicos; esto con el objetivo de conocer la cooperación y la ayuda al Centro de Emprendimiento Pedro Romero, en el apoyo a la creación, desarrollo y fortalecimiento de las unidades productivas de la Red Unidos y No Unidos.

Por el lado académico se realizaron tres entrevistas a universidades que cuentan con centros de desarrollo empresarial. Para el sector privado se realizaron tres entrevistas a empresas que tienen relación directa con los productos y servicios que ofrecen los

empresarios de Cemprende y operan en la zona sur occidental de Cartagena, lugar de influencia de las unidades productivas.

En la recolección de la información cuantitativa los datos se compilaron de la base de datos de Cemprende y de la Cámara de Comercio de Cartagena; se identificaron 402 empresarios formalizados desde el año 2009 al 31 de diciembre de 2014. Se procedió a elaborar un cuestionario con 32 preguntas de tipo variable categórica con respuesta única y preguntas con opciones de multi-respuesta. Se relacionó la variable dependiente a la actividad económica que desarrollan los empresarios(a) en comercio, servicios, alimentos y manufactura.

Se validaron 12 encuestas para revisión y ajuste en la interpretación, teniendo cuidado en la redacción y el léxico apropiado según el nivel de educación del empresario. Para procesar la información se transcribieron las preguntas del cuestionario en Word y para el análisis de los resultados de la investigación y las conclusiones se procesaron las preguntas en Excel, realizando cruce de variables para analizar en forma objetiva los sectores económicos de comercio, servicios, alimentos y manufactura en el software estadístico de encuestas en investigación social (Santesmases, 2005).

Se analizó también la información de los registros internos de Cemprende, el plan de negocio de los empresarios, la proyección en el emprendimiento, la evolución organizativa y el acceso a mercados.

4. Población y muestra

La selección del tamaño de la muestra se realizó a través de un muestreo aleatorio simple estratificado de las unidades productivas, identificando una población (N) de 402 unidades de negocios formalizadas, representados en cuatro sectores

6. Es la cooperación para el desarrollo brindada por organismos multilaterales que otorgan financiación no reembolsable con sus propios recursos o con fondos entregados por los países miembros. Ejemplo: ONU, BID, PNUD, OEA, FAO, ANSPE, DPS.

7. Es una técnica de recogida de datos desde la observación, la entrevista y la encuesta, teniendo en cuenta el análisis documental.

8. Es una manera de tener contacto personal en forma flexible y espontánea con los aliados y actores de cooperación y, a la vez, obtener información relevante sobre la sostenibilidad de los empresarios con mayor profundidad.

económicos: comercio 189 empresas, servicios 115, alimentos 22, manufactura 76. El nivel de confianza (P) seleccionado fue del 95%, una varianza del 25% que corresponde a la varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad: $P(1-P)$ y P es el intervalo de confianza con un margen de error (E) del 10%, para un tamaño de la muestra (N) de 78 unidades de negocios a encuestar. Conforme al siguiente procedimiento del software muestral señalados en la tabla 1.

Tabla 1. Muestra de formalizados Cemprende por sector económico

Sectores	Estratificación	Empresas	Participación	N
1	Comercio	189	47%	37
2	Servicios	115	29%	22
3	Alimentos	22	5%	4
4	Manufacturas	76	19%	15
Total		402	100%	78

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos Cemprende a 31 de diciembre 2014

5. Resultados de la investigación

En los siguientes apartados se realizará una descripción, análisis e interpretación de los datos cualitativos de las observaciones y entrevistas realizadas a los aliados, cooperantes, universidades, gerentes de empresas privadas y empresarios de las unidades productivas, y un análisis e interpretación de los datos cuantitativos recopilados de las encuestas a los empresarios de las unidades productivas y de servicios registrados en la base de datos de Cemprende, en los sectores económicos: comercio, servicios, alimentos y manufactura; un contraste con el planteamiento del problema y el marco teórico de la investigación.

Entrevista a los cooperantes

Desde el inicio de Cemprende en Cartagena el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha sido un aliado estratégico con aportes de cooperación internacional y asesoría técnica con estrategias innovadoras como los Programas de Desarrollo de Proveedores (PDP) involucrando a los microempresarios al sector empresarial mayorista. Así lo manifestó Mercedes Melia Riso, Coordinadora del Desarrollo Económico Incluyente del PNUD, regional Bolívar el día 1 de diciembre del año 2014 durante la entrevista.

El (PNUD), ha brindado asistencia técnica y sistematización de la experiencia durante todo su desarrollo, lo cual ha permitido que se pueda replicar en 18 territorios más del país en colaboración con la Alcaldía, Cemprende y la Cámara de Comercio. (M. Melia, comunicación personal, 1 de diciembre, 2014)

En la entrevista al director de la maestría en Gestión de la Innovación de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Luis Carlos Arraut Esquivel, mostró su opinión frente al proyecto Cemprende: Un proyecto como Cemprende se convierte en un espacio importante para hacer práctica ciertas actividades de enseñanza de las universidades, se puede colaborar con proyectos específicos de líneas de investigación del profesor. (L. Arraut, comunicación personal, 29 de diciembre, 2014) La participación de la academia en las funciones de docencia, investigación y proyección social, son vitales para el mejoramiento de las unidades productivas y en el plan de mejoramiento continuo. Para el modelo de intraemprendimiento incluyente se convierten en un insumo para fortalecer a las unidades productivas en innovación y mejoras de los procesos administrativos, contables y financieros.

Para conocer las condiciones de acceso y el nivel de cooperación en las empresas privadas se entrevistaron a cinco representantes legales de empresas privadas, tres pertenecientes al sector comercial de Cartagena, uno del sector manufacturero y uno del sector servicios.

Entre las entrevistas realizadas, se presenta al gerente de Súper Almacenes Olímpica (SAO), Marco Antonio Buitrago López, quien reflejó su aprobación en permitir la proveeduría de productos y servicios de las unidades productivas de la Red Unidos, No Unidos de población vulnerable, formadas en Cemprende. Una vez revisado que productos ofrecen, creo que es totalmente viable y si la propuesta comercial es considerada y es competitiva con mucho gusto se pueden mantener en nuestras estanterías de productos o servicios. (M. Buitrago, comunicación personal, 27 de noviembre, 2014). La empresa privada impone trabas y requisitos para limitar el acceso de los productos de los empresarios vulnerables, no obstante, en la cadena de almacenes olímpica se observa una oportunidad de acceso, solo exigen como condición una propuesta atractiva, lo que significa demostrar que el modelo de intraemprendimiento es una necesidad para mejorar sus procesos y la inocuidad de los productos.

Situación actual de los empresarios Cemprende

Durante el año 2015 se evidenció a través de las encuestas el contacto directo con los empresarios y las visitas a sus unidades productivas. De acuerdo a lo anterior, el 64,10% de los negocios tienen más de tres años de funcionamiento entre el año de 2009 y el año de 2014, considerados como empresarios establecidos según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2013). El 35.9% de los negocios generan dos empleos directos, sobresaliendo la

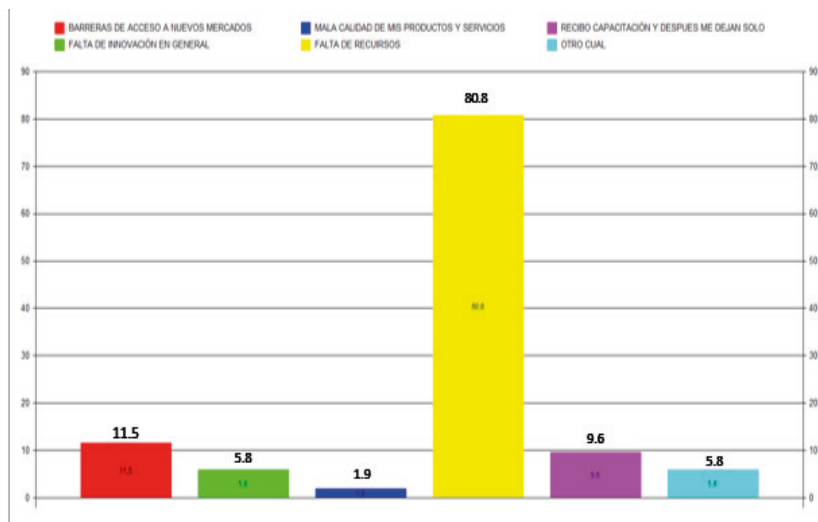
actividad de comercio con 43.75% en la compra y venta de mercancías, como: quesos, carnes frías y variedades, las cuales generan mayor empleo.

Al crear por iniciativa propia el emprendimiento de su negocio el microempresario está generando su empleo (autoempleo), se observa un empresario dedicado 100% a sus actividades: produce, presta servicio, vende, compra, cobra cuentas, distribuye y gestiona (Varela, 2013).

Lo que indica que el 61.54% del total de empresarios encuestados consideran que su unidad productiva no es sostenible, reflejándose en la actividad de comercio (84,38%) y la actividad de alimentos como la más preocupante (71,43%). El 80,77% del total de la muestra considera que la unidad productiva no es sostenible por la falta de recursos, el 11.54% les atribuye la insostenibilidad a las barreras de acceso a nuevos mercados, el 9,62% recibe capacitación y después los dejan solo sin acompañamiento, como se demuestra en la gráfica 1. (ver sig. pág)

El esfuerzo de los empresarios emprendedores es de constancia para sostenerse en el mercado (PNUD, 2014), el volumen de ventas mensual es variable de acuerdo a sus actividades, del total de la muestra una cuarta parte (25,64%) vende más de \$1.200.000 COP mensual; el 24,36% vende menos de un Salario Mínimo Legal Vigente en Colombia (SMLV) entre \$200.001 COP y \$501.000 COP mensual; el 19,23% vende hasta \$ 200.000 COP mensuales y el 17,95% vende de \$501.000 hasta \$ 800.000 COP. Con gran preocupación el 43,59% de la población de empresarios aún no han alcanzado las condiciones mínimas de calidad de vida al recibir un ingreso menos de un SMLV. La actividad de alimentos es la que más vende el 71.43% por encima de \$1.200.000 y la actividad que menos vende es la de manufactura 11,11%.

Gráfica 1. Unidad Productiva no sostenible



Fuente: Elaboración del autor, encuesta de investigación modelo intraemprendimiento incluyente, pregunta número 4.

La cooperación local, nacional e internacional en Cemprende

La dimensión de las unidades productivas de Cemprende está condicionada a la colaboración y la ayuda de los actores nacionales e internacionales y las fuentes de cooperación nacional e internacional (Useche, 2008), en Cemprende la financiación es a través de fuentes de cooperación no reembolsable, durante el año 2014 estuvo representado por fuentes de cooperación multilateral, con aportes totales de \$561.859.348 COP destinados a capital semilla para la creación y fortalecimiento de las unidades productivas de la Red Unidos y No Unidos; distribuidos entre: la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) con una participación del 9% de la ayuda. La Alcaldía Distrital (Unidad de Víctimas) apoyó con el 32% y el Departamento para la Prosperidad Social-DPS (Fondo de inversión para la Paz

FIP) con el 59% de cooperación mediante, el convenio de cooperación n° 009 con el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en la Ruta de Ingreso y Empresarismo (RIE), como se refleja en la tabla 2 (ver sig pág).

En la encuesta formulada a los empresarios formalizados ante la Cámara de Comercio de Cartagena de la Red Unida y No Unidos víctimas del conflicto armado, 44 empresarios (56,41%) de la muestra total respondieron sí haber recibido recursos de capital semilla de cooperación para fortalecer su unidad productiva. La actividad de manufactura (77,78%) es la más favorecida con los recursos de capital semilla y el sector de comercio es el menos favorecido (28,57%). Si bien las ayudas de capital semilla se entregan a la población de pobreza extrema para que sigan adelante con sus unidades productivas sin estar formalizados, un gran porcentaje (43,59%)

Tabla 2. Recursos de cooperación no reembolsable 2014

Fuente de cooperación	Tipo de población		Desembolsos		
	Red Unidos	No Unidos	Beneficiarios	Monto	Participación
ANSPE	12	0	12	\$50.000.000	9%
Alcaldía-Uni. victimas	41	79	120	\$180.000.000	32%
DPS – RIE	226	9	235	\$331.859.348	59%
Total	279	88	367	\$561.859.348	100%

Fuente: El autor partir de la base de datos de Cemprede a 31 de diciembre de 2014

de los empresarios establecidos con más de cinco años no son tenidos en cuenta. En cuanto a la utilización del plan semilla el 70,45% lo destinó para compra de equipo y el 34,09% para capital de trabajo, el 11,36% contestó recibir en especie por Cemprede y 9,09% para arreglar la casa.

El estímulo de capital semilla sirvió al fortalecimiento de los 44 empresarios que han recibido recursos de capital semilla de cooperación, el 100% de la muestra lo manifestó así. Aunque no es la solución es un estímulo a su espíritu emprendedor y a la continuidad de sus negocios. El profesional especializado en generación de ingreso y empleabilidad del Departamento para la Prosperidad Social (DPS) Roberto Aguas, lo manifestó textualmente en la entrevista.

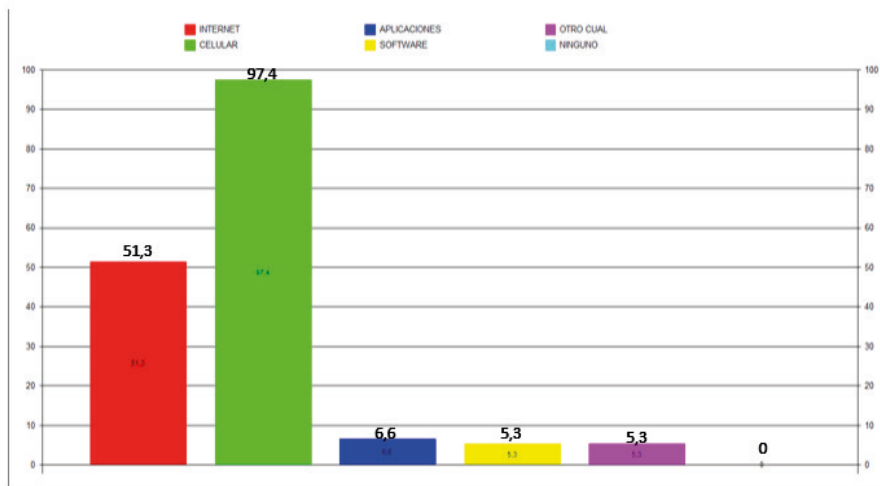
Realmente el capital semilla recibido ha servido al empresario para mejorar las condiciones de vida en un 68,18%, el 65,91% para sostenerse en el negocio, el 13,64% para posicionamiento en el mercado y un solo empresario (2,27%) lo utilizó para actividad de alimento.

En la pregunta ¿por qué no le sirvió el capital semilla? De los tres empresarios que respondieron no, dos de ellos atribuyeron

a que los recursos no se relacionan con la actividad desempeñada, el tercio respondió que los recursos de cooperación son insuficientes.

Diagnóstico de las unidades de inclusión productivas

Al identificar los puntos críticos en procesos productivos, administrativos y comerciales de las unidades de inclusión productivas en funcionamiento, y al mismo tiempo, caracterizar la demanda de productos y servicios solicitados por las empresas cartageneras y la oferta de las unidades productivas de Cemprede de los datos recopilados se pudo evidenciar lo siguiente: De las unidades de inclusión productiva en funcionamiento el 97,44% sí hace uso de la tecnología, destacándose el celular (97,37%) como el elemento de la tecnología que usan para sus negocios, el segundo elemento de la tecnología que usan es el internet (51,32%), la actividad de comercio es el sector que menos utiliza herramientas tecnológicas por desconocimiento de su uso y por no tener recurso económico para comprar un computador (38,71%), solo el 6,58% hacen uso de las aplicaciones de software en los elementos tecnológicos.

Gráfica 2. Elementos de la tecnología

Fuente: Elaboración del autor, encuesta de investigación modelo intraemprendimiento incluyente, pregunta número 5

Al referirse al proceso diferenciador de las unidades productivas, se formuló una pregunta multi-respuesta. El 42,31% se ubica en producción, el 39,74% en la prestación de servicios y la actividad de alimentos respondió al 100% a su proceso diferenciador en producción.

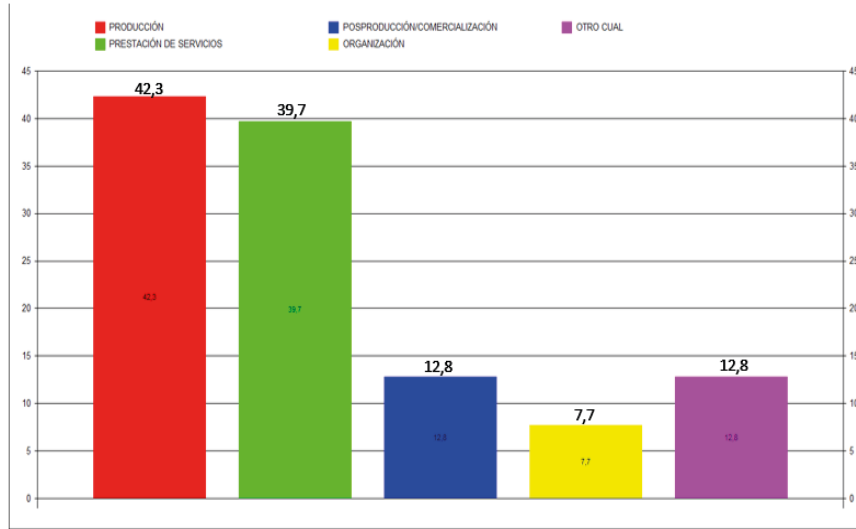
En general los empresarios de las unidades inclusivas no presentan innovación significativa en sus procesos como se demuestra en los resultados de la encuesta en la gráfica 2. No obstante, llama la atención que la empresaria Martha López, gerente de la empresa “El Shanday the Family”, produce un perfume a base de la cascara de mandarina y la empresa “Paragüitas y Ganchos de la Costa” corta y pule los materiales con una prensadora y pulidora ingeniado por Ovadis Gutiérrez, esposo de la gerente Onelia Olivera. Gráfica 3 (ver sig pág)

En la pregunta ¿cómo lleva el registro contable de sus operaciones diarias? el 54,55% detalla en un cuaderno los ingresos, gastos y determina los saldos diariamente, el 37,66% maneja las cuentas sin apuntes,

el 5,19% no lleva ningún registro contable. En la gráfica 4 (ver sig pág) se ilustran los resultados encontrados.

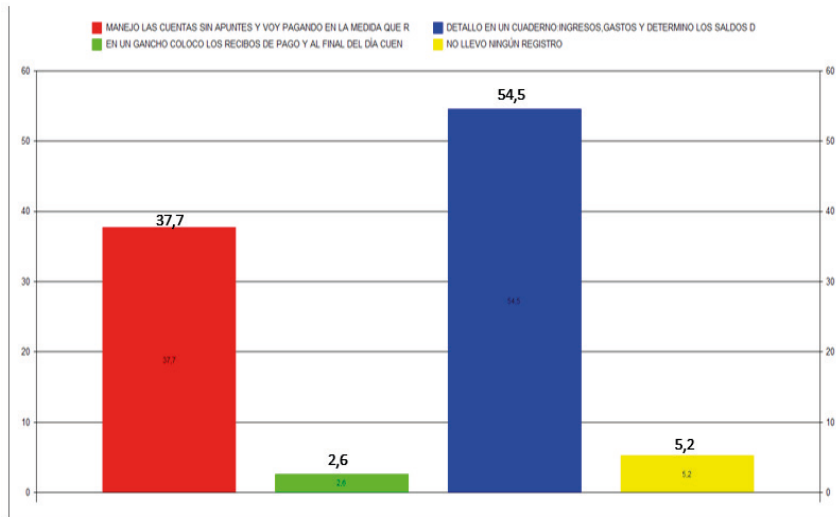
En las visitas a los negocios se evidenció la falta de un sistema de contabilidad organizada y confiable, los registros en los cuadernos permanecen atrasados, con tachones y enmendaduras, el flujo de caja diario se destina a los gastos caseros del día a día y a los pagos de servicios públicos sin planeación. El 25,64% de los empresarios con ventas superiores al \$1.000.000 de pesos mensuales que pertenecen al régimen simplificado y requiera firmar un contrato de servicios o venta de bienes por un monto superior a \$93.321.000 de pesos, primero debe inscribirse en el régimen común, y quien lo contrate debe cerciorarse de ello para evitar futuros inconvenientes con la DIAN (Suarez, 2015). Lo preocupante es que a los empresarios a quienes les interesa esta información la desconocen.

Gráfica 3. Proceso diferenciador



Fuente: El autor, encuesta de investigación modelo intraemprendimiento incluyente, pregunta número 7

Gráfica 4. Registros contables

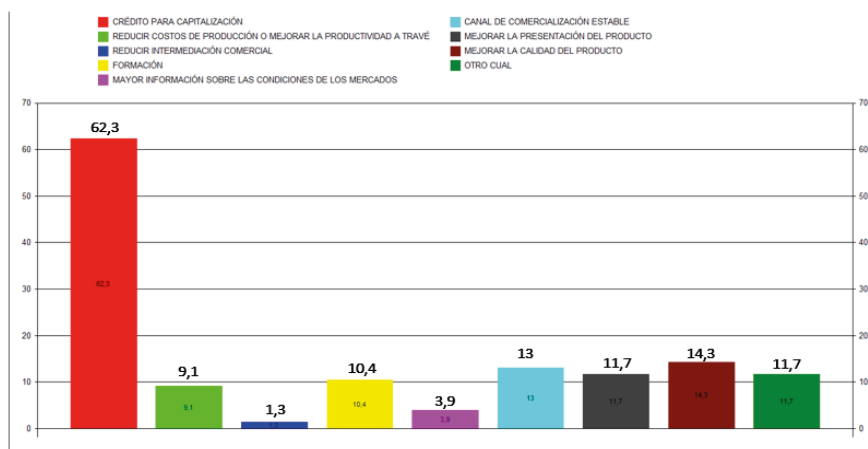


Fuente: El autor, encuesta de investigación modelo intraemprendimiento incluyente, pregunta número 16

Para mejorar la producción y la comercialización, del total de la muestra seleccionada el 62,3% solicitan créditos para capitalización, el 14,3% para mejorar la calidad del producto y el 13% para mantener un canal de comercialización estable. En la figura 8 se evidencian los resultados. Los empresarios consideran que la única forma de ser competitivos es tener los recursos disponibles a tiempo y adecuados, sin necesidad de asistencialismo, créditos blandos y flexibles sin tantos trámites y requisitos.

Una segunda característica de demanda proviene de potenciales clientes que acceden al casco geográfico de los centros comerciales para obtener los productos o servicios. Cartagena ha evolucionado en el boom de los almacenes de grandes superficies y con ellas las llegadas a los centros comerciales de empresas locales, nacionales e internacionales, sin embargo, los empresarios deben hacer inminentes esfuerzos en capacidades de producción y/o prestación de servicio, considerando costos de transporte y logística de distribución para alcanzar a cubrir este tipo de demanda.

Gráfica 5. Mejorar producción y comercialización



Fuente: Elaboración propia, pregunta 24

Caracterización de la demanda de productos y servicios

En la visita a los negocios de los empresarios con el contacto directo, las entrevistas, las visitas a usuarios y a potenciales clientes, se identificó el ecosistema de caracterización de demanda de inclusión productiva clasificados en tres características.

Inicialmente, una demanda por parte de usuarios directos, activos y presentes, ubicados en la zona de residencia del empresario, donde funcionan los negocios.

El desarrollo de la actividad de comercio en los centros comerciales es bastante diversificada, se evidenciaron negocios de ropa para niños, jóvenes, adultos, calzados, variedades, telas, papelerías, accesorios, ventas de computador, ferreterías. En la actividad de servicios: peluquerías, variedades, salas de belleza, operadores de celular, internet, y salas de cine. En el sector alimentos: restaurantes, heladerías, jugos, frutas, empanadas, congelados, helados. Las actividades de manufactura en la zona industrial Del Bosque y en Mamonal con

actividades de metalmecánica, herrerías, reparación de buques, y almacenes de ferretería.

En las entrevistas a los directivos de los almacenes de grandes superficies se reflejó una particularidad, es la exigencia en las condiciones de acceso; solicitan certificación de calidad en HSQ, registros Invima, códigos de barra, condiciones de pagos de facturas a 60 y 90 días, descuentos especiales por volúmenes de escala de compras.

En la tercera característica de demanda se hizo un análisis del panorama general de las apuestas productivas de Cartagena, en el plan regional de competitividad Cartagena y Bolívar 2008-2032, en los clúster petroquímica plástica, turismo, logística para el comercio exterior, clúster de diseño, construcción y reparación de barcos y agroindustria; de esta forma se le permitiría a los empresarios identificar un potencial de demanda y a Cemprende re direccionar a los empresarios nacientes sobre las ideas y los planes de negocios pertinentes a las necesidades de la demanda de Cartagena y Bolívar (OCDE, 2015).

Caracterización de la oferta en las unidades productivas

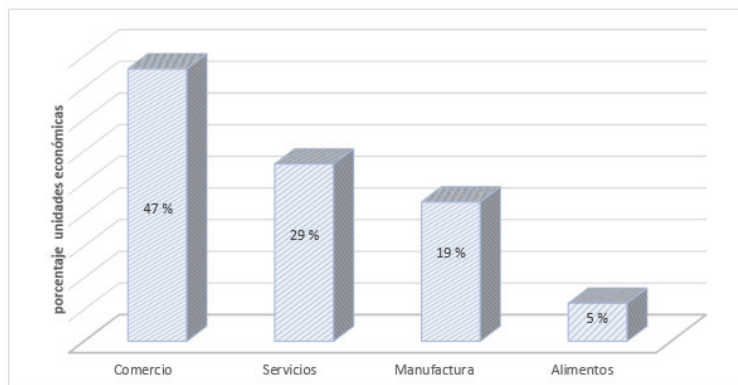
De la base de datos del Centro de Emprendimiento Pedro Romero y la Cámara de Comercio de Cartagena, se evidenciaron las ofertas y las actividades económicas del total de las 402 unidades de inclusión productivas formalizadas desde febrero del año 2009 al 31 de diciembre de 2014. En la actividad comercial se encuentran registradas 189 unidades productivas (47%), sobresaliendo el comercio de las tiendas, la mercancías de ropa en general, con variedad de tallas y estilos, negocios de variedades y accesorios, quesos, carnes frías, pollos y pescados. En la actividad de servicios se evidenciaron 115 unidades

productivas (29%), ofrecen alquiler de lavadoras, salas de internet, salas de belleza, peluquerías, fotografías, restaurantes y heladerías. La oferta de productos de la actividad manufactura representa el 19% con 76 unidades productivas formalizadas en variedades de productos fabricados en forma artesanal y manual en las siguientes líneas de producción: confección, bordados, estampados de camisas, suéter, blusas, pantalón, calzados, mochilas, artesanías, accesorios, muñecas, cerámicas, bolsos, llaveros, paragüitas y ganchos para Eternit, manualidades, productos químicos, perfumerías, esencias, marroquerías, mochilas, tejidos, arte en fomi, herrerías y estructuras en hierro y aluminio. Para la oferta de productos en la actividad de alimentos se registraron 22 unidades productivas (5%) con los siguientes productos: dulces típicos, congelados, variedades de empanadas, fritos, panaderías, repostería, pulpas de frutas, jugos naturales, galletería, masmelos, bollos, repostería, galleterías y pudines. Se puede evidenciar el potencial de bienes y servicio para ofrecer conforme a la demanda y a las necesidades de los sectores de comercio, servicios, manufactura y alimentos de los establecimientos de Cartagena, a través de marketing directo, online, relacional y sistemas de encadenamientos productivos y de servicios.

La actividad de comercio y servicios (76%) son los mayores oferentes, según se puede apreciar en la gráfica 6 (ver sig pág).

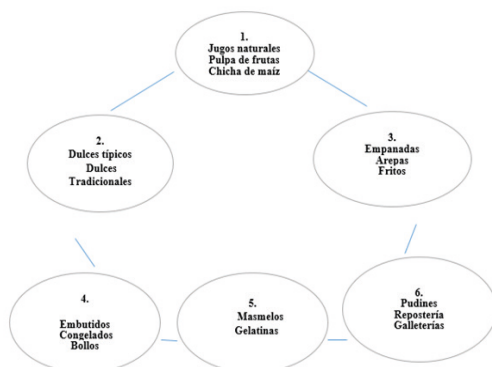
En una de las preguntas del cuestionario indagó acerca de lo que harían para mejorar su producción y los participantes expresaron especial interés por mejorar la inocuidad en la calidad de los productos (57,14%) y mejorar la presentación (42,86%). Las acciones de mejoramiento apuntan al esquema de producción de subsistencia a producción limpia, competitiva y rentable, mejorar los sistemas de gestión de calidad

Gráfica 6. Distribución de unidades económicas por actividad



de las unidades productivas en producción y servicios, con estrategias de programa de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), dirigidos a seis sub grupos de actividades de alimentos con habilidades idénticas y especialidades complementarias: dulces típicos y dulces tradicionales (Palenque y María la baja); masmelos y gelatinas; empanadas, arepas y fritos; embutidos, bollos y congelados; jugos naturales, pulpas de frutas y chichas de maíz; pudines, reposterías y galletería. Según se ilustra en la figura 1.

Figura 1. Sub grupos de actividades de alimentos



Fuente: El autor, a partir de la base de datos de Cemprende 31 de diciembre de 2014

De los resultados de las encuestas se plantearon acciones de mejoramiento continuo a corto plazo (de uno a doce meses), para consolidar a mediano plazo (dos a tres años) y a largo plazo (más de cuatro años). La matriz de prospección permitió prever y analizar por actividades económicas los puntos críticos de los procesos administrativos, contables, calidad de producto y/o de prestación de servicios, rentabilidad, usos de la tecnología, asociatividad y comercialización, identificados en las respuestas de los empresarios. De esta forma se propone con argumentos críticos un plan de acción que inicia con el plan de mejoramiento y contiene: los aspectos a mejorar, acciones, estrategias, responsables, fecha de inicio, resultados y los indicadores. A continuación la tabla 3 plan de mejoramiento. (ver anexo al final).

En la pregunta abierta de la encuesta que se refiere a la recomendación del empresario para que se consolide la estabilidad y sostenibilidad de las unidades productivas formadas en la unidad de emprendimiento de Cemprende, varios de los empresarios de las distintas actividades económicas manifestaron su inconformismo por la falta de planeación en la distribución de los recursos de capital semilla de parte del comité de

Cemprende y lo preocupante es la falta de seguimiento para el aprovechamiento eficiente de los recursos. El plan de acción inmediato (corto plazo) está en la revisión, auditoría y seguimiento del capital semilla otorgado a los empresarios sin causar traumas y molestias en el empresario. En las siguientes asignaciones de recursos de capital semilla el plan de acción está sujeto a una planeación, desde la visita previa a la unidad productiva hasta los resultados del plan de negocio en el mercadeo, las proyecciones financieras y la viabilidad del negocio en la Tasa Interna de Retorno (TIR), pertinente al entorno de las operaciones y a un plan de seguimiento y acompañamiento tutorial en la administración de los negocios.

El plan de acción está enfocado a un plan de mejoramiento continuo a los directivos responsables de la administración de los recursos no reembolsables de la cooperación nacional e internacional, iniciando una capacitación en planeación estratégica, monitoreo y evaluación de proyectos con énfasis a población incluyente con metodología seminario- taller.

Las acciones y las estrategias de mejoramiento no tendrían resultados en el plan de acción sin el compromiso de los stakeholders⁹, representados en los aliados estratégicos, las empresas privadas, las universidades y los cooperantes local, nacional e internacional, sus apreciaciones y apoyo constituyen el presente y futuro de las unidades productivas incluyentes y el plan de acción no tendría fundamento de implementarlo

Con gran satisfacción en el proceso de la entrevista el empresario Henry Ocampo del sector comercio propietario de la cadena “River 360” y “River Fashion” con cinco locales comerciales en la venta de calzados,

sandalías, bolsos y accesorios, demostró su intención de conocer los productos de los empresarios para una negociación a gran escala y surtir los locales en el Centro comercial paseo la Castellana y Centro comercial los ejecutivos. Lo que demuestra la validez del plan de acción ejecutándose anticipadamente en algunas acciones del plan de mejoramiento.

Propuesta de modelo de intraemprendimiento incluyente

A partir de la problemática planteada y demostrada en los resultados de la investigación, a través de las variables analizadas y la identificación del ecosistema del emprendimiento inclusivo se plantea un modelo que inicia a partir de la demanda de las empresas de Cartagena y los consumidores finales en capacidad de adquirir bienes y servicios, según la oferta existente de las unidades productivas de los empresarios, mediante un emprendimiento corporativo sustentado en el plan de mejoramiento propuesto y el plan de acción, al interior de las unidades productivas y de Cemprende.

La demanda de 784 clientes potenciales localizados al interior de los diez locales comerciales en los centros comerciales de Cartagena, se ilustra en la tabla 4 y según la caracterización del empresario en condición de vulnerabilidad, el acceso a este mercado es limitado como se demostró en la investigación. La demanda potencial de los centros comerciales de Cartagena identificó el potencial del mercado por actividad económica que los empresarios de Cemprende estarían en capacidad de atender:

9. Son todos los actores sociales (Alcaldía Distrital, PES, PNUD, DPS, Cámara de Comercio, Universidades, Empresas Privadas, Organismos de Cooperación, Clientes, Proveedores) producto de las decisiones y objetivos de Cemprende cooperan de forma positiva o negativa

Tabla 4. Demanda potencial

Centros comerciales de Cartagena											
Actividades	Mall Plaza	Plaza Boca grande	la Castellana	Los Ejecutivos	San Fernando	Shopping Center La Plazuela	Nao Fum	Caribe Plaza	S.A.O	San Felipe	Total
Comercio	69	38	104	55	25	18	29	99	56	17	510
Alimentos	39	20	20	6	14	5	10	24	14	15	167
Servicio	5	1	14	16	13	2	0	2	3	10	66
Financiera	4	3	4	0	0	3	0	5	7	2	28
Entretenimiento	2	2	0	0	0	0	1	0	0	0	5
Salud	0	0	0	0	0	5	0	2	1	0	8
Total	119	64	142	77	52	33	40	132	81	44	784

Fuente: El autor, investigación modelo intraemprendimiento incluyente

En la caracterización de la oferta de las unidades productivas se evidenció el potencial de bienes y servicios en las actividades de alimentos, manufactura, comercio y servicios, en capacidad de ofrecer a los nichos de mercados con necesidades específicas en las actividades de comercio, alimentos y servicios de la demanda potencial identificada.

En la oferta de alimentos se identificaron seis (6) subgrupos de unidades productivas, seis subgrupos de la oferta de manufactura con “idénticas habilidades y especialidades complementarias”, según se ilustró en la figura 10 para aprovechar las oportunidades del segmento del mercado identificado en los locales de los centros comerciales de Cartagena, se propone en el modelo designar a Cemprende Empresa Ancla como representante de los aliados y de las unidades productivas inclusivas para incorporar a la población Unidos y no Unidos formalizados y preparados conforme al plan de acción propuesto como proveedores de bienes o servicios, distribuidores y/ o socios empresariales en la negociación con los representantes de cada local por actividad económica, para acceder a estos nichos de mercados y aumentar los ingresos y posicionamiento de las unidades productivas. El modelo se ilustra en la figura 2 (ver sig pág).

La bondad del modelo de intraemprendimiento incluyente es la oportunidad que tienen los empresarios de formalizar alianzas estratégicas para fabricar sus productos en forma exclusiva a los propietarios de los locales comerciales y de alimentos, las unidades productivas que fabrican calzados y marroquinerías con las habilidades similares especializadas, complementarias y encadenadas pueden fabricar directamente a los almacenes comerciales de calzados, sandalias y marroquinerías con marca propia o sugerida. En la actividad de alimentos en los subgrupos 1; representados por las unidades productivas de jugos naturales, pulpa de frutas y chicha de maíz, el subgrupo 3; empanadas, arepas y fritos y el subgrupo cuatro 4; embutidos, congelados y bollos pueden surtir a los restaurantes y cafeterías de manera encadenada y articulada.

El papel de Cemprende como Empresa Ancla en representación de las unidades productivas en todas las actividades económicas y a su vez en representación de sus aliados estratégicos es clave para las operaciones comerciales y poder cerrar la brecha de desigualdades entre los demandantes (Empresas) y oferentes (Unidades productivas), el modelo recomienda un gerente comercial operativo con dedicación exclusiva en las oficinas de Cemprende.

Figura 2. Modelo intraemprendimiento incluyente



Fuente: El autor, investigación modelo intraemprendimiento incluyente

La demanda identificada en el potencial de las apuestas productivas de Cartagena en los clúster es: turismo, construcción y reparación de buques y agroindustria. El intraemprendimiento se enfoca en redireccionar las ideas de negocios de los nuevos empresarios que visitan a Cemprende, en busca de una oportunidad con enfoque a la demanda de las necesidades de Cartagena y Bolívar representados en las apuestas productivas y no en la oferta de necesidad del nuevo empresario.

6. Conclusiones

Se observa a la población objeto de estudio beneficiada de los organismos de cooperación internacional con recursos no reembolsables en capital semilla por parte de fuentes de organismos multilaterales. La participación del PNUD, la Alcaldía Distrital Cartagena de Indias, la Cámara de Comercio de Cartagena y el Departamento de Prosperidad Social han sido fundamentales para la disminución la

pobreza de una población vulnerable como la Red Unidos.

De igual manera, se evidenció que un gran porcentaje de los negocios son considerados como empresarios establecidos, por tener más de 3 años en funcionamiento.

La cooperación internacional para el desarrollo (CID) juega un papel importante en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el modelo propuesto de intraemprendimiento incluyente, por lo que es una herramienta útil para enfrentar la pobreza y cerrar la brecha de la desigualdad.

Referencias bibliográficas

- Acs Z J y Storey, D. (2004). "Introduction: entrepreneurship and economic development". *Regional Studies*, Vol. 38, 871-877.
- ACS, Z. J., & Audretsch, D. (2003). *Handbook of entrepreneurship Research*. New Jersey: Kluwer Academic Publisher.

- Agudelo, T. J. (2011). Variables sociopolíticas de la cooperación internacional para el desarrollo en América Latina y El Caribe. Bogotá, D.C.: kimpres Ltda.
- Armington, C., & Acs, Z. J. (2002). The determinants of Regional Variation in new Firm Formation. *Regional Studies*, núm. 36, 33-45.
- Audretsch, D. (2006). *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. New York: Edward Elgar.
- Boisot, M., & MacMillan, I. (2004). "Crossing Epistemological Boundaries: Managerial and Entrepreneurial Approaches to Knowledge Management". *Long Range Planning Volume 37*, 505-524.
- CEDEC., C. d. (30 de Agosto de 2014). Cámara de Comercio de Cartagena. Obtenido de Cartagena en Cifras: <http://www.cccartagena.org.co>
- DANE. (13 de Diciembre de 2013). Índice de precios al consumidor-Base 2008. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ipc/dic13/IPC_Ciudades_anuales.xls
- DANE. (17 de Octubre de 2014). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Obtenido de Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)-DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado/laboral/empleo-y-desempleo>
- Diccionario Okapi. (1991). *Gran diccionario enciclopédico ilustrado Okapi*. Bogotá: Ediciones okapi Ltda.
- Dominguez, R. (2015). ODS: financiamiento y medios de implementación. *Financiamiento del Desarrollo y Gobernanza de los ODS- V Seminario Internacional de Cooperación para el Desarrollo* (págs. 1,2). Cartagena de Indias: Bonaventuriana.
- Galindo, M. M. (2009). "El comportamiento de los emprendedores españoles en 2008". *Boletín Económico de ICE* núm. 2962, 23-32.
- García, C. G., & Fernández, G. (2005). "El empresario individual: situación actual y propuestas de actuación futuras". *CIRIEC-España* núm. 52., 245-261.
- García, G. C. (2008). "El emprendimiento y el empleo a través de la empresa individual: contraste de fuentes estadísticas". *Revista de estudios Cooperativos, Revesco* núm. 96, pp.16-48.
- García, T. A., Crespo, J., Martí, F., & Crecente. (2008). "Emprendedores y empresas en España: un enfoque ecléctico". *Economía Industrial* núm. 367, 51-65.
- García., M. y. (2007). "Las Empresas de Inserción en España: normativa y características". *CIRIEC-España*, núm 59, 153-180.
- GEM. (2013). *Proceso emprendedor. Global Entrepreneurship Monitor Colombia .Región Caribe*, 13.
- Gilder, J. (1984). *The spirit of the enterprise*. Chicago: Penguin Books Ltda.
- Irizar, I. (2004). *Cómo crear una Empresa, lo que todo emprendedor debe saber*. Barcelona: Gestión.

- Kantis, h.A. (2004). Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia Internacional. New York: BID.
- Laville, J. (2000). L'économie solidaire, une perspective internationale. París: Desclée de Brouwer.
- Laville, J.L; Nyssens, M. (2006). "¿Hacia la empresa social?". España, Valencia: (eds) Economía social y Servicios sociales. Ed. CIRIEC.
- Low MB and Mc Millan IC. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. Chicago: Journal of management.
- McClelland., J. L. (1980). Motivation and organization. Boston: Mc Graw Hill.
- MESEP, M. p. (30 de Abril de 2010). www.dnp.gov.co. Recuperado el 23 de Julio de 2013, de www.presidencia.gov.co: <http://www.presidencia.gov.co/sp/2010/abril/30/mesep.pdf>.
- OCDE. (19 de Enero de 2015). Estudios económicos de la OCDE Colombia 2015. Obtenido de <http://www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-colombia.htm>
- Pinillos, M. (2001). "Factores coadyuvantes para la creación de empresas en la Comunidad de Madrid". Papeles de Economía Española núm 89/90, 343-361.
- PNUD, P. d. (27 de Octubre de 2014). Superación de la pobreza y Desarrollo Sostenible. Obtenido del área y sus objetivos. Obtenido de <http://www.co.undp.org>
- PNUD. (2 de julio de 2013). www.undp.org.co. Recuperado el 23 de Julio de 2013, de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: <http://www.undp.org/content/undp/home/librarypage/mdg/the-millennium-development-goals-report2012/>
- Quintao, C. (2007). "Empresas de inserción y empresas sociales en Europa". CIRIEC-España, 33-66.
- Quintao, C. (2007). "Empresas de inserción y empresas sociales en Europa". CIRIEC-España, núm.59, pp33-60.
- Salinas, F., & Rubio, M. (2001). "Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social". CIRIEC-ESPAÑA núm.37, 79-116.
- Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Sanchis, R., & Campos, V. (2008). "La innovación social en la empresa. El caso de las cooperativas y de las empresas de Economía social en España". Economía Industrial, núm 368, 187-196.
- Santesmases, M. (2005). Dyane versión 3: diseño y análisis de encuestas en investigación y de mercados. Coslada (Madrid): Ediciones Piramide.
- Schumpeter, J. (1934). The Theory of economic Development. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Stevenson, H. y. (1990). Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. Nueva York: Estrategic Management Journal.

- Suarez, W. O. (15 de Agosto de 2015). Gerencie.com. Obtenido de Personas naturales pertenecientes al regimen común de IVA pueden clasificar en la categoría tributaria de empleado: <http://www.gerencie.com/regimencomun.html>
- Summers, L. (2004). "La autoridad de las ideas". Harvard Deusto Business Review núm.121, 121.
- Tassara, C. (2012). Relaciones Internacionales y Cooperación al Desarrollo: políticas, actores y paradigmas. Bogotá D.C: Kimpres Ltda.
- Useche. (2008). Los nuevos sentidos del Desarrollo: ciudadanías emergentes, paz y reconstrucción de los común. Bogotá D.C: Corporación Universitaria Munuto de Diosa.
- Varela, R. (2013). Global Entrepreneurship Monitor GEM. Santiago de Cali: Hecho en Colombia.
- Veciana, J. (2007). "Las nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento: evidencia empírica y políticas públicas". Economía Industrial, núm, 363, 103-118.