



SUMA DE NEGOCIOS



Artículo de investigación

Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano



Gerson Jaquín Cristancho Triana¹, Fabian Arley Ninco Hernández², Yezid Alfonso Cancino Gómez³, Laima Catherine Alfonso Orjuela⁴ y Pedro Elías Ochoa Daza⁵

¹ Cd. Magíster en Gestión de Organizaciones. Docente investigador Universidad ECCI, Bogotá, Colombia. (Autor de correspondencia). Email: gcristancho@ecc.edu.co, gersonjct@gmail.com. ORCID: 0000-0002-2009-6893.

² Magíster en Gestión de Organizaciones. Docente de planta Universidad ECCI, Bogotá, Colombia. Email: fnincoh@ecc.edu.co. ORCID: 0000-0002-3898-6034.

³ Magíster en Mercadeo. Docente investigador Universidad ECCI, Bogotá, Colombia. Email: ycancino@ecc.edu.co. ORCID: 0000-0002-1961-9052.

⁴ Publicista. Docente asociado Universidad ECCI, Bogotá, Colombia. Email: lalfonsoo@ecc.edu.co. ORCID: 0000-0001-5079-0686.

⁵ Magíster en Publicidad. Docente asociado, Universidad ECCI, Bogotá, Colombia. Email: pochoad@ecc.edu.co. ORCID: 0000-0002-3769-5673.

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Recibido el 25 de septiembre de 2020

Aceptado el 14 de enero de 2021

Online el 29 de enero de 2021

Códigos JEL:

M10, M13, M19, M21

Palabras clave:

Plan de negocios, emprendimiento, propuesta de valor, idea de negocio, emprendedor.

Keywords:

Business plan, entrepreneurship, value proposition, business idea, entrepreneur.

R E S U M E N

Los emprendedores requieren modelos, académicamente validados, de planes de negocios que permitan estructurar de forma correcta las ideas de sus proyectos. Por eso este artículo, basado en las perspectivas y experiencias de la comunidad académica y profesional, tiene como objetivo determinar los componentes más relevantes que debe tener un modelo de plan de negocios. Todo esto con el fin de favorecer los planteamientos de los emprendimientos nacientes. Se desarrolló un estudio descriptivo con alcance correlacional, no experimental, transversal y con enfoque cuantitativo. Este estudio contó con 440 encuestas aplicadas a académicos, estudiantes universitarios y profesionales. Los hallazgos indican que el componente legal es el más relevante, por el contexto jurídico, frente a la creación de empresa. Le sigue el módulo financiero, debido a las implicaciones en la protección de los accionistas, y a los posibles riesgos y obligaciones. Se destaca que, para los académicos, el componente logístico resulta más relevante. En contraste, los profesionales consideran al componente estratégico, de venta y de mercadeo, los más significativos.

Key aspects of the business plan for entrepreneurship in the Colombian context

A B S T R A C T

Entrepreneurs require business plan models academically validate that allow the correct structuring of business ideas, therefore the aim of this paper is to determine the most relevant components should have to include in a business plan from the expertise and perception both academics and graduated community, that favor the establishment of nascent ventures. It was developed descriptive and correlational research, non-experimental, transversal with a quantitative approach, 440 surveys were answered by academics,

university students, and professional graduated. The results indicate that the legal component is the most relevant because to the legal context concerning the creation of a company, followed by the financial module due to the implications in the protection of shareholders and the possible risks and obligations; It should be noted that for academics, the logistics component is more relevant, In contrast, graduate professionals consider the strategic, the sales and marketing components be more significant.

Introducción

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define el emprendimiento como “una manera de ver las cosas y un pro para crear y desarrollar actividades económicas con base en el riesgo, la creatividad y la innovación, al gestionar una organización nueva o una ya existente” (Andrade & Bravo, 2009, p. 39). De esta forma, se ofrece un panorama positivo para realizar una propuesta productiva que sea dinámica tanto en lo económico como en lo social (Cantillon & Stanley, 1950). En consecuencia, se hace necesario que la investigación involucre el análisis de un mercado, de una comunidad o de una localidad, para así poder identificar las carencias o necesidades que puedan ser resueltas mediante una oferta innovadora que contribuya al crecimiento del sector estudiado y que lucre al oferente en términos de capital y de productividad.

En cuanto más actividades similares se desarrollen en un país, más altos índices de productividad presentará este a nivel global (Acemoglu & Robinson, 2012). En ese sentido, la competitividad involucra, además de productividad, calidad y sostenibilidad (Kaplan & Norton, 2011), aspectos que resultan del trabajo conjunto de un número de personas encaminadas hacia un fin. Estas personas se valen de recursos tangibles e intangibles para obtener un beneficio, que sin más explicación se entiende como la empresa. Las empresas son entidades productivas que proporcionan riqueza, tanto en términos de capital (Kaplan & Norton, 2011) como de cultura (Sanz, 1994). Según el tipo de actividad productiva en que se encuentren, traerán beneficios directos e indirectos que dependerán de su objetivo de negocio y del impacto que genere a corto, medio y largo plazo. Todo esto, además, implicará para la empresa acciones de valor compartido, responsabilidad social (Porter & Kramer, 2011) y competitividad (Almodóvar et al., 2020).

En Colombia, las acciones relacionadas con el emprendimiento se han ejecutado, desde el 2002, a través del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), con apoyo del Fondo Emprender. Este último funciona como un fondo de capital semilla que tiene el fin de financiar los emprendimientos propuestos por los aprendices del SENA, estudiantes universitarios, profesionales, y población vulnerable (Fondo Emprender, s.f.). Por otra parte, a partir del año 2012 se creó la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, conocida con el nombre de Innpulsa Colombia, con el objetivo de fomentar el emprendimiento, la innovación y el desarrollo empresarial (Innpulsa Colombia, s.f.). De la misma forma, el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación (MINTIC) creó, en el año 2012, la iniciativa

apss.co, la cual tiene como objetivo promover ideas de negocio y emprendimientos dentro del contexto digital; lo que tiene sentido, dado que Colombia es sede del centro de innovación para la cuarta revolución industrial para américa latina (Becerra, 2019).

Estas organizaciones ofrecen a los emprendedores apoyo para la creación, diseño e implementación de sus proyectos empresariales en aspectos claves para su materialización (Crotty et al., 2017). Estos proyectos son muy importantes porque los emprendedores colombianos requieren de un mayor apoyo en las actividades relacionadas con el mercado, la administración, las finanzas, la administración de personal y las metodologías relacionadas para generar ideas de negocio (Bossma & Kelley, 2018).

La necesidad de estructurar y orientar una base para el emprendimiento nace de la educación de los individuos (Tarapuez et al., 2018). Las Instituciones de Educación Superior (IES) son quienes deben instruir y formar las capacidades básicas de las disciplinas transversales a través de sus programas académicos, esto permitiría materializar diferentes destrezas concentradas en iniciativas beneficiosas para la sociedad (Vásquez, 2018). Dichas acciones se presentan a partir de la investigación y el desarrollo en su etapa formativa (Cabrera, Pérez & Sánchez, 2020) que, en algunas IES, apunta hacia objetivos de innovación e internacionalización en aras del liderazgo académico y desarrollo empresarial a través de programas de emprendimiento.

No obstante, el alcance que se pretende con las iniciativas de emprendimiento tiene que ir más allá en lo que respecta a las herramientas y al enfoque de liderazgo. En Colombia, a partir del 2012, se han liderado este tipo de proyectos buscando, además de proveer orientación a los estudiantes de pregrado y de posgrado, ampliar la oferta tanto para el sector empresarial como para las personas, en general, que presenten iniciativas de negocio. Todo esto, a través de la formación, investigación, consultoría, incubadoras empresariales, y con el apoyo de diferentes semilleros de investigación que posibiliten el acceso a los campos virtuales consolidados a través de convenios y alianzas, para el beneficio de todas las iniciativas.

En ese sentido, con el fin de facilitar el desarrollo de proyectos de emprendimiento, es indispensable realizar una investigación que indague sobre los aspectos para tener en cuenta al proponer un plan de negocio que contribuya y fortalezca las bases para el desarrollo económico y social. Siendo así, el presente estudio pretende responder la siguiente pregunta de investigación: ¿qué aspectos de un plan de negocios son los más relevantes para el desarrollo de un proyecto de emprendimiento en el contexto colombiano? A través de esta pregunta se busca reconocer los diferentes

modelos de plan de negocio propuestos desde la teoría, así como reconocer la relación entre el rol actual y el potencial emprendedor para determinar los componentes más relevantes que debe tener un modelo de plan de negocios (a partir de la percepción y experiencia de la comunidad académica y profesional).

Los modelos de negocio facilitan el proceso de consolidación empresarial, con el fin de incrementar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado. De esta forma, se puede plantear como hipótesis que los profesionales, o quienes están a punto de culminar sus estudios universitarios, son quienes tienen mayor potencial e interés en desarrollar emprendimientos nacientes. Además, se puede decir que los aspectos más relevantes para tener en cuenta en el desarrollo de un plan de negocio son: el aspecto financiero, la generación de las ideas de negocio, las acciones de *marketing* y el contexto legal.

Marco teórico

Bajo el escenario económico mundial, el emprendimiento es un aspecto relevante que contribuye, directamente, al crecimiento de la economía, pues se fundamenta en el desarrollo de ideas de negocio, ideas que logran posicionarse como proyectos lucrativos gracias a sus elementos innovadores y a su gestión de cambio (Martínez & Ruíz, 2016). Por tal motivo, la generación de nuevos proyectos empresariales se convierte en un componente estratégico para sustentar el desarrollo económico a nivel nacional e internacional, ya que permite solventar problemáticas sociales, económicas y políticas, como lo son las altas tasas de desempleo e informalidad (Almodóvar, et al, 2020; Hacklin et al., 2018).

Por todo esto, las entidades públicas y privadas buscan promover el desarrollo de nuevas empresas a través de iniciativas de emprendimiento que tienen como finalidad convertir los proyectos innovadores en modelos sustentables de negocio (Akbulaev et al., 2019). Estas iniciativas cuentan con elementos diferenciales y valor agregado (Ritcher et al., 2017) que permiten rentabilizar los negocios desde sus etapas de diseño, implementación y desarrollo (Goyal et al., 2017). Además, se apoyan en las acciones de marca que favorecen la aceptación por el mercado (López-Rodríguez et al., 2020).

Desde la perspectiva tradicional, los planes de negocio se desarrollan como documentos de planificación extensiva y detallada en los que se expone la importancia de las oportunidades identificadas por el emprendedor, se expone el problema existente y la manera en la que el emprendimiento logrará ofrecer soluciones oportunas (Wieland et al., 2017). Además, deben tener en cuenta los aspectos financieros del proyecto, de tal modo que se logre fortalecer la rentabilidad establecida eficientemente (Rusu, 2016). Esto permite fortalecer los elementos característicos dentro del proceso de generación de empresa y genera relaciones beneficiosas con los entes económicos involucrados en los procesos productivos, de tal modo que las ideas de negocio logren establecer un proceso dinámico de implementación y desarrollo (Ojala, 2016).

Desde la perspectiva de Weinberger (2009), un plan de negocios se estructura a partir de la identificación de la

oportunidad del mercado, el análisis del entorno, el plan estratégico, de mercado (empresarial u operativo), recursos humanos y el aspecto financiero. Esta estructura es muy similar a diferentes modelos de plan de negocio propuestos por diferentes autores y organizaciones. Algunos modelos se centran más en la fase de oportunidad o estrategia, mientras que otros buscan la integralidad y tratan de incorporar la mayor cantidad de elementos. También existen los modelos híbridos, que contienen elementos de varias fases con el fin de desarrollar emprendimientos que se forman y estructuran desde su puesta en marcha.

La fase de oportunidad se caracteriza por la generación de la idea de negocio y el desarrollo del producto mínimo viable, sin embargo, este aspecto, a nivel general, no ha sido profundizado por los modelos de plan de negocio. Por esta razón, se han adaptado metodologías de diferentes disciplinas que han permitido validar ideas de negocio en referencia a la factibilidad. A propósito de estas últimas, vale la pena destacar las metodologías *Design Thinking* y *Lean start-up*.

El modelo de emprendimiento *Lean start-up*, en un sistema de producción limpia que busca disminuir aquellos procesos que no producen un valor importante en la puesta en práctica de la idea de negocio (Bocken & Snihur, 2019). Con esto se busca alinear los elementos productivos a las necesidades del mercado para, así, reducir el uso excesivo de recursos y actividades y, en últimas, optimizar sus procesos (Ghezzi et al., 2018). Este modelo permite generar nuevas ideas de negocio que fomenten un mejoramiento continuo a nivel social, político y económico dentro de un mercado particular (Silva et al., 2020). Además, fortalece los planes de negocio en el contexto de la administración financiera y de la infraestructura tecnológica, lo que permite brindar soluciones oportunas que generen rentabilidad (Romme & Reymen, 2018) y posicionamiento dentro del mercado actual (Yang et al., 2018).

El modelo *design thinking*, por su parte, propone dar solución a problemas a través de un proceso de construcción e innovación para la creación de ideas y el desarrollo de nuevos productos (Brown, 2008). Otro de los modelos utilizados para el emprendimiento es el modelo *Scrum* o *Agile*. Se caracteriza porque asigna procesos específicos para los proyectos de generación de empresa, o para el desarrollo de ideas innovadoras. Las actividades se distribuyen entre los actores involucrados en la idea de negocio (Silva et al., 2020) y se genera una adaptación constante en relación con la transformación de los mercados y los requerimientos de la sociedad, lo que permite ajustar las estrategias de negocio para satisfacer las necesidades del mercado objetivo (Van Casteren, 2017; Lei et al., 2017).

Además de estos modelos, existe el modelo *Waterfall*, que se caracteriza, principalmente, por la generación secuencial de actividades. A través de esas actividades se establecen etapas orientadas al cumplimiento de los objetivos del modelo de negocio (Van Der Merwe, 2017). Esto permite un mayor análisis frente a las necesidades reales que se generan en el proceso de implementación (Van Casteren, 2017). Las necesidades identificadas se categorizan según su nivel de funcionalidad (Adetoba & Ogundele, 2018) para lograr abordarlas secuencialmente y fortalecer los procesos en cada una de las fases (Lindoefer & Mansmann, 2017).

Por último, se encuentra el modelo *Stage Gate*, el cual tiene como objetivo identificar la versatilidad existente en cada idea de negocio. Esto le permite adaptarse a las necesidades de la sociedad (Soenksen & Yazdi, 2017) y lograr un mejoramiento continuo de los productos y servicios ofrecidos, lo que genera un posicionamiento adecuado dentro del mercado y un incremento constante en los niveles de rentabilidad (Van de Burgwal et al., 2018). A partir de esto, se implementan elementos innovadores que permitan generar un valor agregado ante el mercado objetivo, lo que logra, a partir de la dinamización de los procesos productivos, disminuir los niveles de incertidumbre existentes (Bianchi et al., 2018).

Por otra parte, desde la perspectiva de la estrategia, uno de los modelos de negocio más utilizados para el emprendimiento es el Canvas. Es aplicado como una herramienta para diseñar propuestas de negocio que describen en un entorno lógico la propuesta de valor (Gierej, 2017). Este modelo permite visualizar la estructura del negocio por medio de diagramas que relacionan los procesos productivos con las condiciones del mercado (Crotty et al., 2017) y que, además, definen la viabilidad existente para su implementación y desarrollo (Osterwalder & Pigneur, 2014). Estos aspectos favorecen el planteamiento de la misión, visión y objetivos corporativos.

Dentro del territorio colombiano, de los programas diseñados para fomentar el emprendimiento a partir de modelos de negocio que se hayan posicionado de forma acertada en las principales ciudades del país, el programa desarrollado por ParqueSoft es un gran ejemplo, es un modelo que se caracteriza por la generación de ideas de negocio enfocadas en el desarrollo tecnológico (Rodríguez, 2019).

Además de ParqueSoft, diversas entidades apoyan el desarrollo de nuevos proyectos empresariales a nivel nacional. Algunas de estas entidades son el Fondo Emprender, consolidado como un fondo para apoyar la etapa inicial de desarrollo; Innpulsa, creada como una unidad de gestión para el crecimiento empresarial; Corporación Ventures, cuyo fin es mejorar y fortalecer la estructura organizacional de las ideas de negocio; y Spin-off Colombia, la cual tiene como objetivo fomentar el desarrollo de proyectos universitarios que contribuyan a la transferencia tecnológica en las instituciones de educación.

Con respecto al Fondo Emprender, esta entidad está enfocada en fomentar el desarrollo de ideas de negocio diseñadas por personas jóvenes, a través de planes estructurados que permitan identificar las etapas de la idea de negocio en función al modelo *State Gate* (Van de Burgwal, et al, 2018). Sin embargo, no toma como referencia un modelo que facilite la generación de ideas y que se fundamente en la presentación de la idea y en su evaluación para el análisis. Tampoco se tienen en cuenta los requerimientos económicos de las ideas presentadas de acuerdo con su viabilidad, o la ejecución, por medio de la cual se diseña un plan estratégico que permite llevar un control adecuado del proyecto de acuerdo con los modelos de gestión establecidos por la entidad (Gámez & Garzón, 2017).

En lo referente a Innpulsa, la entidad tiene un diseño basado en el concepto del negocio que permite identificar los requerimientos de mayor importancia para la genera-

ción de valor agregado en cada una de las ideas de negocio (Castrillón et al., 2020). De este modo, Innpulsa busca incentivar la generación de grupos multifuncionales que puedan adaptar las ideas de negocio según los temas de mayor relevancia para la generación de valor (Van Der Merwe, 2017). Este modelo convergente interrelaciona los elementos externos e internos que se encuentran involucrados en el desarrollo de los proyectos empresariales (Lazar et al., 2019).

Por su parte, la Corporación Ventures ha sido catalogada como una plataforma de articulación del sector social, público y privado, y tiene como finalidad apoyar el desarrollo de nuevas empresas en torno a tres ejes principales: la cultura, la formación y la financiación. Una de las características principales de esta entidad ha sido la generación de escenarios en torno a la generación de ideas emprendedoras, con el objetivo de fortalecer los procesos relacionados con la formulación, validación e implementación de las ideas de negocio (Rakthai et al., 2019). Por tal motivo, la Corporación Ventures ha desarrollado sus iniciativas a partir del modelo *State Gate*, implementando la innovación como el elemento clave para la sostenibilidad de las empresas, con un enfoque dinámico hacia la generación de valor en los diversos productos y servicios. De esta forma, se garantizan las respuestas oportunas ante las necesidades latentes del mercado actual (Bianchi et al., 2018).

Para el caso de Spin-off Colombia, como lo han expresado Ungureanu et al. (2016), la entidad ha buscado fortalecer los procesos de implementación de transferencias tecnológicas a través de la identificación de la viabilidad de los proyectos emprendedores, con el fin de fomentar el diseño, articulación y desarrollo de ideas de negocio de base tecnológica en las instituciones de educación superior existentes en el territorio colombiano. Spin-off Colombia ha sido catalogada como una incubadora por medio de la cual se han diseñado modelos de negocio adaptativos a los diversos proyectos de emprendimiento que se han identificado desde su creación.

Estos modelos han servido como marco de referencia para el desarrollo y aplicación de planes de negocio y emprendimientos nacientes, los cuales tienen actividades orientadas hacia el mercadeo y las ventas, hacia la operación (entendida como la producción y la logística), la administración del talento humano, el contexto legal y, por último, el componente financiero (el cual representa la viabilidad económica). Estos aspectos han sido considerados como relevantes por parte de los empresarios en la gestión de sus empresas (Franco & Urbano, 2019). En la Figura 1 se puede observar la relación del plan de negocio con los diferentes modelos expuestos.

Metodología

A partir de un estudio descriptivo con alcance correlacional, no experimental, transversal y con enfoque cuantitativo se pretende determinar los componentes que debe tener un modelo de plan de negocios, a partir de la percepción y experiencia de la comunidad académica y profesional. Este estudio busca favorecer el planteamiento de emprendimientos nacientes y, para esto, se usó la correlación de Rho de Spearman, dado que la correlación permite reconocer el

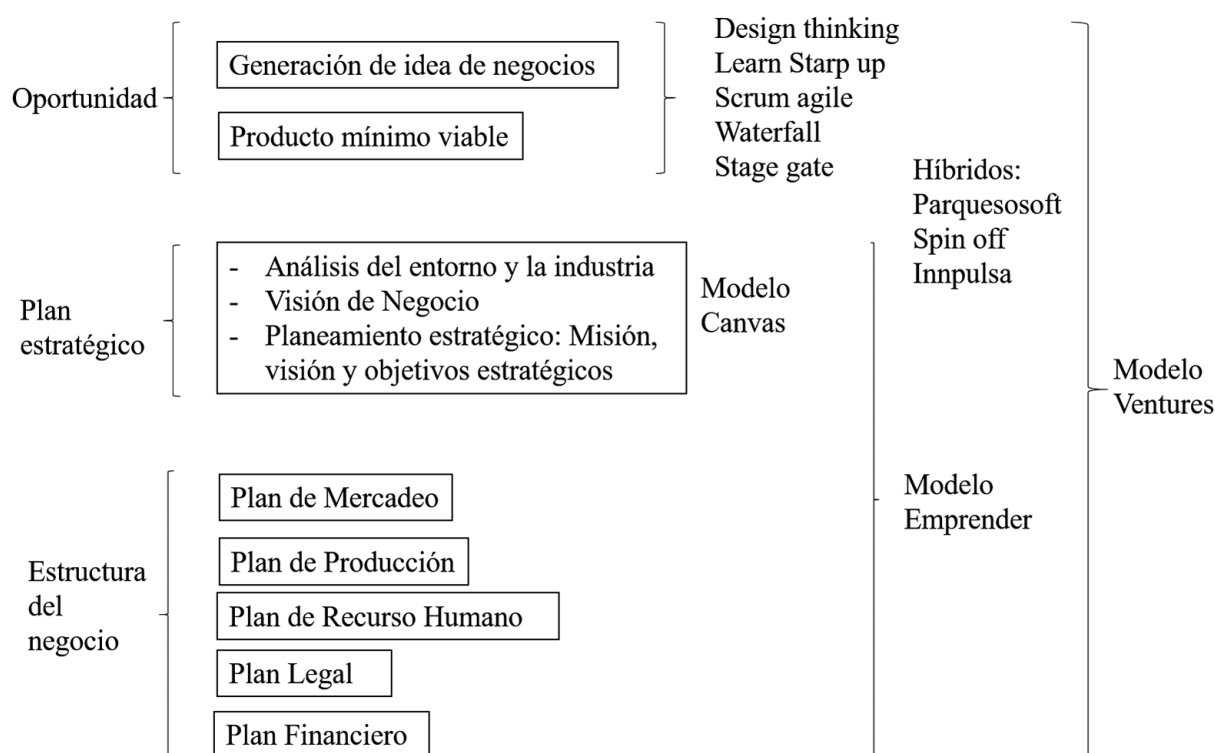


Figura 1. El plan de negocios y su relación con los modelos y metodologías para el desarrollo de negocios

Fuente: elaborado por los autores y adaptado de Weinberger (2009).

grado de asociación entre variables en un contexto particular (Hernández et al., 2014).

El grupo objetivo al cual se aplicó el instrumento se compone de hombres y mujeres mayores de 18 años, estudiantes universitarios que han cursado más del 50% de su programa académico, docentes universitarios y profesionales en cualquier área de formación de la ciudad de Bogotá. La muestra se compone de un total de 440 participantes, distribuida en 89 personas con afinidad a la academia, 158 estudiantes de carreras y 193 profesionales.

La recolección de la información se hizo en el primer semestre del año 2020 a través de un cuestionario en formato digital. Para el caso de la recolección de información de estudiantes universitarios y docentes, se tomó como referencia a la población de dos universidades en la ciudad de Bogotá. En cuanto a los profesionales, la recolección de la información se hizo a través la red social LinkedIn. La recolección de la información se hizo en un periodo de 30 días calendario.

El cuestionario fue elaborado por los autores y está compuesto por dos partes. La primera cuenta con tres ítems de tipo nominal, de única respuesta, y pretende categorizar el grupo objetivo frente a su rol principal. La segunda parte cuenta con 11 ítems con respuesta tipo *likert*, en la que cinco es “totalmente de acuerdo” y uno “totalmente en desacuerdo”. La selección de los ítems de la dimensión “componentes del plan” se desarrolló a través de un pre - test del cuestionario que contó con 36 participantes (docentes universitarios). A partir de 18 ítems, se seleccionaron 11, usando como criterio los escogidos por el 70% de los participantes del pre - test.

Para determinar la fiabilidad del instrumento, se tomó como referencia la técnica del Alfa de Cronbach y se obtuvieron resultados satisfactorios en los 11 ítems de la segunda parte del instrumento, los cuales se pueden observar en la Tabla 1. Para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS® 27.0 (Statistical Package for the Social Sciences). En cuanto a la validez del instrumento, las cargas factoriales estandarizadas con respecto a la dimensión “componentes del plan” es significativa (de 0.01), al ser mayor de 2.56 el estadístico T.

Tabla 1. Estadísticas de fiabilidad para cada dimensión del instrumento

Dimensión del instrumento	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Número de elementos
Componentes del plan	0.906	0.907	11

Fuente: elaborado por los autores.

Resultados

A nivel descriptivo, la distribución de la participación del estudio fue mayor en la población masculina (55.9%, n = 246) que femenina (44.1%, n=194) en la ciudad de Bogotá. La mayoría corresponde a un rol de profesional de diferentes áreas de formación (43.9%, n=193). El rol académico (20.2%, n=89) representa a quienes se desempeñan como decano, director de programa de pregrado, o docente universitario. Vale la pena destacar que los estudiantes universitarios

(35.9%, n=158) corresponden a carreras administrativas que han cursado más del 50% de su programa académico. Desde la perspectiva de la potencialidad de emprendimiento, se identifica que la mayoría tiene proyectado desarrollar un emprendimiento en el corto y largo plazo (55.3%, n=243) y, en una menor proporción, algunos manifiestan no tener interés en el desarrollo de un emprendimiento (14.8%, n=65).

En la Tabla 2, se puede observar la relación entre el potencial emprendedor y el rol. Con estos datos se concluye que quienes son actualmente emprendedores son, en mayor proporción, profesionales y estudiantes universitarios (74.2%, n=98), y esta tendencia se mantiene tanto para quienes plantean desarrollar un emprendimiento a corto plazo (76.5%, n=75) como para quienes lo plantean a largo plazo (86.3%, n=125). Sin embargo, es importante resaltar que los estudiantes universitarios son quienes tienen mayor interés en desarrollar un emprendimiento en el corto y largo plazo.

A través de la prueba estadística Chi Cuadrado se validaron estos datos y se encontraron diferencias en la proporción del rol actual con respecto a quienes tienen interés por desarrollar un emprendimiento, o por ser un emprendedor ($X^2(1) = 34.799^a$, $p < 0.00$). Se rechaza, entonces, la hipótesis nula y se valida, así, que los profesionales son quienes tienen mayor interés en desarrollar acciones de emprendimiento. De esta forma, se obtienen celdas con frecuencias esperadas, inferiores a 5 en un 0.0%, validando así la prueba. Estos datos pueden ser observados en la Tabla 3.

En la Tabla 4, se observa el grado de conocimiento frente a los modelos y metodologías asociadas al desarrollo de ideas de negocio con respecto al potencial de emprendimiento. Por eso, es importante resaltar que el modelo Canvas es el más conocido, seguido por la metodología Design Thinking y el modelo desarrollado por el Fondo Emprender. Vale la pena destacar que quienes son actualmente emprendedores, o tienen proyectado desarrollar un emprendimiento en el corto plazo, son quienes tienen un mayor conocimiento de dichos modelos.

Tabla 3. Prueba de Chi - Cuadrado entre el rol y el interés por desarrollar un emprendimiento, o por ser un emprendedor

Estadístico	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	34.799 ^a	6	0.000
Razón de verosimilitud	36.764	6	0.000
Asociación lineal por lineal	21.074	1	0.000
N de casos válidos	440		

Nota. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que cinco. El recuento mínimo esperado es 13.15.

Fuente: elaborado por los autores.

A partir de la correlación bilateral de Rho de Spearman entre el componente financiero y los demás ítems para tener en cuenta en un plan de negocios, se encontró significación bilateral a 0.05 y 0.01, para la mayoría de los casos, de acuerdo con el rol actual. Para el rol académico la significación está presente en ocho ítems; mientras que para los roles de profesional y estudiante universitario está presente en todos los ítems. En la Tabla 5, se observa que para el rol académico se encontró una relación lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional, entre el componente financiero y legal ($rS = 0.470$, $p < 0.01$) y el logístico ($rS = 0.414$, $p < 0.01$). Es importante destacar que el enfoque que predomina está enfocado en lo funcional, por lo que tiene mayor relevancia la operación del negocio. Para el resto de los ítems la relación es lineal, estadísticamente significativa, débil y directamente proporcional.

Sin embargo, para el rol profesional se encontró una relación lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional, entre el componente financiero y legal ($rS = 0.599$, $p < 0.01$), el logístico ($rS = 0.476$, $p < 0.01$), el estratégico ($rS = 0.461$, $p < 0.01$), los de mercadeo y publicidad ($rS = 0.430$, $p < 0.01$), y el componente comercial ($rS = 0.423$,

Tabla 2. Relación entre rol y el interés por desarrollar un emprendimiento, o por ser un emprendedor

Rol		Interés por desarrollar un emprendimiento				Total
		Actualmente es un emprendedor	Tiene proyectado desarrollar un emprendimiento en el corto plazo	Tiene proyectado desarrollar un emprendimiento en el largo plazo	No está interesado en desarrollar un emprendimiento	
Académico	Recuento	34	23	20	12	89
	%	25.8%	23.5%	13.8%	18.5%	20.2%
Profesional en diferentes áreas de formación	Recuento	75	41	53	24	193
	%	56.8%	41.8%	36.6%	36.9%	43.9%
Estudiante Universitario	Recuento	23	34	72	29	158
	%	17.4%	34.7%	49.7%	44.6%	35.9%
Total	Recuento	132	98	145	65	440
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: elaborado por los autores.

Tabla 4. Conocimiento de los modelos de negocio con respecto al interés por desarrollar un emprendimiento, o por ser un emprendedor

Modelo	Actualmente es un emprendedor	Tiene proyectado desarrollar un emprendimiento en el corto plazo	Tiene proyectado desarrollar un emprendimiento en el largo plazo	No está interesado en desarrollar un emprendimiento
Modelo Fondo Emprender	62%	60%	59%	49%
Modelo Ventures	48%	29%	26%	18%
Modelo CANVAS	81%	82%	77%	69%
Learn Startup	63%	50%	39%	26%
Scrum	52%	38%	23%	15%
Design Thinking	69%	70%	55%	51%

Fuente: elaborado por los autores.

$p < 0.01$). En ese sentido, el enfoque da relevancia a lo funcional, con un espectro de operación amplio desde la operación y estrategia, y permite la generación de ingresos. No obstante, vale la pena destacar la relación lineal ausente, y directamente proporcional, entre el componente financiero y la generación de la idea de negocio ($rS = 0.208$, $p < 0.01$). Para el resto de los ítems la relación es lineal estadísticamente significativa, débil y directamente proporcional.

De esta forma, para el rol de estudiante se encontró una relación lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional, entre el componente financiero y legal ($rS = 0.539$, $p < 0.01$), estratégico ($rS = 0.477$, $p < 0.01$), mercadeo y publicidad ($rS = 0.425$, $p < 0.01$), lo que quiere decir que el enfoque se centra en lo estratégico. Para el resto de los ítems la relación es lineal estadísticamente significativa, débil y directamente proporcional.

Por otra parte, en la Tabla 6 se relacionó el componente financiero y los demás ítems con el interés de desarrollar un emprendimiento, o de ser un emprendedor, y se encontró significación bilateral a 0.05 y 0.01 para todos los casos,

menos para dos ítems que corresponden a quienes no están interesados en desarrollar emprendimientos. De esta forma, se observa que en los emprendedores existe una relación estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional, entre el componente financiero y legal ($rS = 0.425$, $p < 0.01$). Por eso, el enfoque que predomina es el financiero y la protección del negocio, para los demás ítems la relación es significativa, débil y directamente proporcional; entre ellos destacan el comercial ($rS = 0.350$, $p < 0.05$), la propuesta de valor ($rS = 0.352$, $p < 0.01$), y el logístico ($rS = 0.345$, $p < 0.05$).

En ese sentido, para quienes están próximos a desarrollar un emprendimiento, se observa que existe una relación lineal estadísticamente significativa, fuerte y directamente proporcional, entre el componente financiero y legal ($rS = 0.697$, $p < 0.01$); así como una relación moderada y directamente proporcional entre el componente financiero y comercial ($rS = 0.583$, $p < 0.05$); mercadeo y publicidad ($rS = 0.534$, $p < 0.01$); logístico ($rS = 0.514$, $p < 0.05$); estratégico ($rS = 0.512$, $p < 0.05$); propuesta de valor ($rS = 0.509$, $p < 0.01$); generación de la idea ($rS = 0.419$, $p < 0.01$); y compras ($rS = 0.417$, $p < 0.01$).

Tabla 5. Asociación entre el componente financiero y los demás ítems de un plan de negocios a partir de la perspectiva del rol

Fase del plan	Ítem	Académico	Profesional	Estudiante universitario
Oportunidad	Generación idea de negocios	0.152	0.208**	0.399**
	Propuesta de valor	0.211*	0.348**	0.337**
Estratégico	Estratégico	0.270*	0.461**	0.477**
	Organización administrativa	0.330**	0.364**	0.381**
Mercadeo	Mercadeo y publicidad	0.211*	0.430**	0.425**
	Ventas y canales comerciales	0.286**	0.423**	0.392**
Producción	Logística, producción o servucción	0.414**	0.476**	0.402**
	Compras y gestión de inventarios	0.301**	0.373**	0.409**
Recurso humano	Talento Humano	0.095	0.277**	0.388**
Legal	Legal	0.470**	0.599**	0.539**

Nota. *La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral). **La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: elaborado por los autores.

Como es evidente, predominan las acciones comerciales y la generación de ingresos como enfoques, Sin embargo, es importante destacar que la propuesta valor y la generación de la idea de negocio también tienen gran relevancia. Para los demás ítems la relación es lineal estadísticamente significativa, débil y directamente proporcional.

En cambio, para quienes tienen proyectado desarrollar un emprendimiento en el largo plazo, se encontró una relación lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional, entre el componente financiero y legal ($rS = 0.523$, $p < 0.01$); el logístico ($rS = 0.495$, $p < 0.05$); estratégico ($rS = 0.424$, $p < 0.05$); y compras ($rS = 0.420$, $p < 0.01$). En este caso, el enfoque funcional del negocio predomina. La relación para el resto de los ítems es lineal estadísticamente significativa, débil y directamente proporcional.

Por último, para quienes no están interesados en desarrollar un emprendimiento, se observa una relación lineal estadísticamente significativa, fuerte y directamente proporcional, entre el componente financiero y legal ($rS = 0.611$, $p < 0.01$), así como moderada y directamente proporcional, entre el componente financiero y estratégico ($rS = 0.550$, $p < 0.05$); mercadeo y publicidad ($rS = 0.528$, $p < 0.01$); y la organización administrativa ($rS = 0.471$, $p < 0.01$) con un enfoque centrado en lo estratégico. Para el resto de los ítems la relación es lineal estadísticamente significativa, débil y directamente proporcional.

Conclusiones y discusión

Como se ha podido evidenciar, existen diversos modelos para la generación de ideas de negocio en el país, los cuales

son utilizados por un gran número de organizaciones que buscan fomentar la cultura emprendedora, entendida como un motor para el desarrollo de cada región del territorio colombiano. En este contexto, la academia es una impulsora del emprendimiento (González, 2008) por su naturaleza misma, y por mandato legal (Hernández & Rodríguez, 2013). De acuerdo con Espinosa et al., (2004), la universidad debe ser incitadora, promotora y formadora. Al mismo tiempo, el emprendimiento que surge en la universidad debe evitar el enfoque academicista, pues la investigación no aplicada evidencia una desconexión con el entorno (Zisis et al., 2017). De este modo, se ha buscado incrementar los niveles de competitividad en cada uno de los sectores económicos, tanto a nivel nacional como internacional, y establecer la innovación como el eje principal para el desarrollo de iniciativas empresariales, dado que contribuye al desarrollo del país (Coronado, 2016; Gonzaga et al., 2017). Bajo esta premisa, las organizaciones colombianas que promueven el emprendimiento actúan como un soporte para la estructuración de los planes de negocio y, a su vez, son facilitadores para la obtención de los recursos necesarios para iniciar cada proyecto.

De igual modo, es importante resaltar que los diferentes modelos mencionados en el presente documento son herramientas que facilitan la creación, diseño e implementación de ideas de negocio, las cuales, apoyadas de forma correcta, pueden materializarse en un proyecto empresarial viable (Bocken & Snihur, 2019). Sin embargo, como lo han expresado Goyal. et al (2017), la implementación de un modelo de negocio no asegura el éxito en el desarrollo de una iniciativa emprendedora, ya que existen diversos factores que pueden variar con el paso del tiempo y afectar lo inicialmente

Tabla 6. Asociación entre el componente financiero y los demás ítems de un plan de negocios a partir del interés por desarrollar un emprendimiento, o por ser un emprendedor

Fase del plan	Ítem	Actualmente es un emprendedor	Tiene proyectado desarrollar un emprendimiento en el corto plazo	Tiene proyectado desarrollar un emprendimiento en el largo plazo	No está interesado en desarrollar un emprendimiento
Oportunidad	Generación idea de negocios	0.220*	0.419**	0.259**	0.237
	Propuesta y valor	0.352**	0.509**	0.279**	0.235
Estratégico	Estratégico	0.383*	0.512*	0.424*	0.550*
	Organización administrativa	0.328**	0.361**	0.337**	0.471**
Mercadeo	Mercadeo y publicidad	0.244**	0.534**	0.400**	0.528**
	Ventas y canales comerciales	0.350*	0.583*	0.330*	0.373*
Producción	Logística, producción o servucción	0.345*	0.514*	0.495*	0.357*
	Compras y gestión de inventarios	0.212*	0.417**	0.420**	0.393**
Recurso Humano	Talento Humano	0.243**	0.354**	0.313**	0.258*
Legal	Legal	0.425**	0.697**	0.523**	0.611**

Nota. *La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral). **La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: elaborado por los autores

planteado en cada una de las estrategias empresariales. Factores como el mercado, los clientes, al igual que la existencia de un ecosistema del emprendimiento y otros factores internos (Gonzaga et al., 2017), como los procesos productivos, pueden variar.

Por otra parte, es importante destacar la relación entre el rol y el interés de desarrollar un emprendimiento, o de ser un emprendedor. Los profesionales son quienes tienen mayor participación como emprendedores, así como también son los que tienen mayor interés en desarrollar emprendimientos, por tal motivo se puede inferir que el profesional, al tener mayor conocimiento (por su formación académica y laboral), adquiere mayores competencias para poder emprender un negocio. En Colombia el 52.6% de los emprendedores tiene formación técnica, profesional o de posgrado (González, 2008). De la misma forma, los estudiantes universitarios tienen mayores expectativas frente al desarrollo de emprendimientos como respuesta a metas de autorrealización, y ante un futuro incierto (Espinosa et al., 2004). Para los académicos, su expectativa de potencial emprendedor es más reducida, y la motivación interna obedece a necesidades laborales y económicas (Espinosa et al., 2004). No obstante, es importante destacar que es más relevante el desarrollo de emprendimientos para todos los roles que no desarrollarlos. Es por esto que las acciones del estado, y de la misma academia, para el fortalecimiento de la creación de empresa han tenido un efecto importante.

Respecto a los estadísticos de correlación con referencia al rol, vale la pena destacar que para los académicos, los profesionales y los estudiantes universitarios, el componente legal es el más relevante, después del financiero. Su importancia puede estar ligada a que estos factores han sido considerados una traba para el emprendimiento en el país desde hace una década (Arboleda, 2011; Atherton & McElwee, 2011) hasta la actualidad (El Nuevo Siglo, 2017; Aristizábal, 2018; Vergara, 2019, Marín & Rivera, 2014). Esto se replica, también, en quienes tienen interés por desarrollar un emprendimiento o son emprendedores, dado que el contexto jurídico frente a la creación de empresa se relaciona hacia la protección de los accionistas y sus posibles riesgos y obligaciones. Por otra parte, hay que destacar que, para los académicos, es más relevante el componente logístico, con énfasis en la operación del emprendimiento. Este resultado también se evidenció en profesores del Tecnológico de Monterrey (Fariñas et al., 2011). El componente logístico contiene aspectos que afectan directamente los costos. En contraste, para los profesionales el componente estratégico, de venta y mercadeo, son más importantes, dado que dichas actividades tienen un impacto en la generación de ingresos. En este caso se dejan de lado los elementos relevantes de cualquier proyecto de empresa, como la generación de la idea de negocio y la propuesta de valor agregado.

Quiénes tienen el interés de desarrollar un emprendimiento, o de ser un emprendedor, le dan importancia a la propuesta de valor (Castelao et al., 2015) y a la estrategia, para así obtener ingresos por ventas. Sin embargo, los que piensan desarrollar un emprendimiento a corto plazo dan importancia a casi todos los componentes propuestos, mientras que los que piensan a largo plazo desestiman la propuesta de valor. Por último, los que no pretenden

desarrollar un emprendimiento no tienen en consideración la idea de negocio y la propuesta de valor, haciendo mayor énfasis en las acciones de operación del negocio. A partir de estos resultados se puede llegar a dos conjeturas. La primera es que la generación de la idea de negocio y la propuesta de valor pueden considerarse como aspectos ya preestablecidos en el momento de formular el plan. Por lo tanto, no es relevante para el plan de negocio, dado que se da por hecho su existencia. La segunda conjetura es que, posiblemente, no se considera relevante la generación de la idea de negocio y la propuesta de valor, pues se piensa más en la estructura y en la operación de este.

De esta forma, es importante resaltar la importancia de desarrollar, apropiarse y usar modelos que faciliten la generación de ideas, modelos que resalten su propuesta de valor. Dicha responsabilidad recae en la academia, así como en las entidades del Estado que promueven el emprendimiento. Esto contribuirá al desarrollo de negocios y aumentará sus posibilidades de éxito. Por último, se propone para futuras investigaciones indagar sobre las actitudes y conocimientos que conciernen al desarrollo de un emprendimiento. Además, se insta a proponer modelos de plan de negocio que apropien y den la importancia necesaria a la generación de ideas y de propuestas de valor, las cuales son el eje central de cualquier negocio que pretenda ser desarrollado en las condiciones actuales de mercado, inmersas en un ambiente de alta competencia y, sobre todo, con un sentido social.

Financiación

El artículo se desarrolló como producto de las actividades de investigación por parte de los docentes investigadores del programa académico de Mercadeo y Publicidad de la Universidad ECCI.

REFERENCIAS

- Adetoba, B., & Ogundele, I. (2018). Requirements engineering techniques in software development life cycle methods: A systematic literature review. *International Journal of Advanced Research in Computer Engineering & Technology*, 7(10), 733-743. <https://doi.org/10.23956/ijarcse/V619/01917>
- Acemoglu, D., & Robinson, J. (2012). *Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Deusto.
- Akbulaev, N., Aliyev, Y., & Ahmadov, T. (2019). Research models for financing social business: theory and practice. *Heliyon*, 5(5), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01599>
- Almodóvar, M., Fernández, A., & Díaz, J. (2020). Entrepreneurial activity and economic growth. A multi-country analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 9-17. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.004>
- Andrade, M., & Bravo, W. (2009). *Análisis económico de eficiencia técnica en cuatro sectores empresariales de Florencia*. [Documento de investigación no publicado]. Universidad de la Amazonia.
- Arboleda, M. (2011). El emprendimiento: una respuesta al desempleo en Colombia. *Revista Gestión & Desarrollo*, 8(1), 197-208.
- Aristizábal, D. (22 de junio de 2018). *Emprender en Colombia. Debate entre subsistencia, burocracia y formalidad*. *Alponiente*. <https://alponiente.com/emprender-en-colombia-debate-entre-subsistencia-burocracia-y-formalidad/>
- Atherton, A., & McElwee, G. (2011). Rural entrepreneurship. En L-P. Dana (Ed.), *World Encyclopaedia of Entrepreneurship* (pp. 377). Edward Elgar.

- Bianchi, M., Marzi, G., & Guerini, M. (2018). Agile, Stage-Gate and their combination: Exploring how they relate to performance in software development. *Journal of Business Research*, 110, 538-553. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.003>
- Becerra, L. (24 de enero de 2019). Los seis proyectos que ya tiene el Centro para la Cuarta Revolución Industrial de Medellín. *La República*. <https://bit.ly/2ykIzEQ>
- Bocken, N., & Snihur, Y. (2019). Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. *Long Range Planning*, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101953>
- Bossmma, N., & Kelley, D. (2018). *Global entrepreneurship monitor 2018/2019 global report*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Gráfica Andes.
- Brown, T. (Junio de 2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Cabrera, M., Pérez, M., & Sánchez, I. (2020). Las Spin-offs universitarias en Andalucía: un estudio de situación. *Suma de Negocios*, 11(24), 1-11. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n24.a1>
- Castrillón, A., Infante, A., Zúñiga, A., & Martínez, F. (2020). Generación de empresas derivadas de base tecnológica (spin offs), a partir de los resultados de I+D+i de los grupos de investigación de la Universidad del Cauca, Colombia. *Información Tecnológica*, 31(1), 67-78. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100067>
- Cantillon, R., & Stanley, J. (1950). *Ensayo sobre la Naturaleza del Comercio en general*. FCE.
- Castelao M., González J., Jordán A., & Ruiz, A. (2015). Universidad y emprendimiento: intención emprendedora en estudiantes de universidades privadas madrileñas. *Revista de investigación en educación*, 13(2), 187-205.
- Coronado, A. M. J. (2016). Estrategia de competitividad y emprendimiento, una revisión de la literatura. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 4(2), 104-127.
- Crotty, Y., Kinney, T., & Farren, M. (2017). Using the business model canvas (BMC) strategy tool to support the Play4Guidance online entrepreneurial game. *International Journal for Transformative Research*, 4(1), 34-41. <https://doi.org/10.1515/ijtr-2017-0005>
- El Nuevo Siglo. (8 de diciembre de 2017). Trabas a empresarios frenan emprendimiento. <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/12-2017-trabas-para-crear-empresa-frena-emprendimiento>
- Espinosa, M., García, M., & Arocas, L. (2004). El proceso de aprendizaje para los emprendedores en la situación actual: un análisis cualitativo en el ámbito universitario. *Dirección y Organización*, 30.
- Fariñas, E., Santa, M., & Reyes, I. (2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus ciudad de México. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 185-201.
- Fondo Emprender. (s.f.). ¿Qué es el Fondo Emprender? Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA. <http://www.fondoemprender.com/SitePages/oldQue%20es%20FondoEmprender.aspx>
- Franco, M., & Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales* 35 (150), 81-91. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>
- Gámez, J., & Garzón, J. (2017). New cross-proposal entrepreneurship and innovation in educational programs in third level (tertiary) education. *Contaduría y Administración*, 62(1), 239-261. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.10.005>
- Ghezzi, A., Nogueira, M., & Bortolini, R. (2018). Lean Startup: a comprehensive historical review. *Management Decision*, 1(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>
- Gierej, S. (2017). The framework of business model in the context of industrial internet of things. *Procedia Engineering*, 182, 206-212. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.166>
- Gonzaga, S. J., Alaña T., & González, A. I. (2017). Competitividad y emprendimiento: herramientas de crecimiento económico de un país. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 322-328. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.386>
- González, M. (2008). Condicionantes del emprendimiento en Colombia. *El cuaderno ciencias estratégicas*, 2(4), 167-186.
- Goyal, S., Kapoor, A., Esposito, M., & Sergi, B. (2017). Understanding business model – literature review of concept and trends. *International Journal of Competitiveness*, 1(2), 99-117. <https://doi.org/10.1504/IJC.2017.084715>
- Hacklin, F., Björkdahl, J., & Wallin, M. (2018). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 51(1), 82-110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, J., & Rodríguez, J. R. (2013). Cuestionamientos sobre los esfuerzos en la implementación del emprendimiento en Colombia, una mirada desde el Estado, la academia y las agremiaciones. *Estrategias*, 11(21), 65-78.
- Innpulsa Colombia. (s.f.). Nuestra organización. <https://bit.ly/39uFdfy>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Deusto.
- Lazar, M., Miron, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2019). Entrepreneurial team formation. *The Academy of Management Annals*, 1-77. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0131>
- Lei, H., Ganjezadeh, F., Jayachandran, P., & Ozcan, P. (2017). A statistical analysis of the effects of scrum and Kanban on software development projects. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 43, 59-67. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2015.12.001>
- Lindorfer, D., & Mansmann, U. (2017). Enhancing requirements engineering for patient registry software systems with evidence-based components. *Journal of Biomedical Informatics*, 71, 147-153. <https://doi.org/10.1016/j.jbi.2017.05.013>
- López-Rodríguez, C., Cristancho, G., & Amaya-Tellez, J. (2020). Perception and desired brand personality in organizations that internationalize services: The case of the Colombian business environment. *European Research Studies Journal*, 23(3), 581-597. <https://doi.org/10.35808/ersj/1656>
- Marín, A., & Rivera, I. (2014). Revisión teórica y propuesta de estudio sobre el emprendimiento social y la innovación tecnológica. *Acta Universitaria*, 24(1), 48-58.
- Martínez, S., & Ruíz, J. (2016). Entrepreneurship and strategies for economic development. *Small Business Economics*, 47(1), 1-20. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9738-5>
- Ojala, A. (2016). Business models and opportunity creation: How IT entrepreneurs create and develop business models under uncertainty. *Information Systems Journal*, 26(5), 451-476. <https://doi.org/10.1111/isj.12078>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido, cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review*, 89(1), 33-49.
- Rakthai, T., Aujirapongpan, S., & Suanpong, K. (2019). Innovative capacity and the performance of businesses incubated in university incubator units: Empirical study from universities in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 5(33), 2-20. <https://doi.org/10.3390/joitmc5020033>
- Ritcher, C., Kraus, S., Brem, A., & Durst, S. (2017). Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 300-310. <https://doi.org/10.1111/caim.12227>
- Rodríguez, J. (2019). Against the odds. Innovation in Latin American SMEs. *Management and Industrial Engineering*, 1-33. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93716-8_1
- Romme, G., & Reymen, I. (2018). Entrepreneurship at the interface of design and science: Toward an inclusive framework. *Journal of Business Venturing Insights*, 10, 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.jbv.2018.e00094>
- Rusu, B. (2016). The impact of innovations on the business model: Exploratory analysis of a small travel agency. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 166-175. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.103>
- Sanz, L. A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*. ESIC.

- Silva, D., Ghezzi, A., Barbosa, R., & Nogueira, M. (2020). Lean Startup, agile methodologies and customer development for business model innovation: A systematic review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1-53. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2019-0425>
- Soenksen, L., & Yazdi, Y. (2017). Stage-gate process for life sciences and medical innovation investment. *Technovation*, 62-63, 14-21. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.03.003>
- Tarapuez, E., Guzmán, B., & Parra, R. (2018). Factores que determinan la intención emprendedora en América Latina. *Suma de Negocios*, 19(9), 56-67. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2018.V9.N19.A7>
- Ungureanu, M., Pop, N., & Ungureanu, N. (2016). Innovation and technology transfer for business development. *Procedia Engineering*, 149, 495-500. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.06.697>
- Van Casteren, W. (2017). The Waterfall Model and the Agile Methodologies: A comparison by project characteristics – short. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10021.50403>
- Van de Burgwal, L., Ribeiro, C., Van Der Waal, M., & Claassen, E. (2018). Towards improved process efficiency in vaccine innovation: The Vaccine Innovation Cycle as a validated, conceptual stage-gate model. *Vaccine*, 36(49), 7496-7508. <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2018.10.061>
- Van Der Merwe, C. (2017). How relevant are waterfall Project management methodologies in today's modern project environment? <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15971.66083>
- Vásquez, C. (2018). Educación para el emprendimiento en la universidad. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 2, 121-147. <https://doi.org/10.32719/25506641.2017.2.5>
- Vergara, M. C. (2019). La educación es la herramienta para emprender. *Revista Neuronum*, 5(2), 133-136.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID.
- Wieland, H., Hartmann, N., & Vargo, S. (2017). Business models as service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 925-943. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0531-z>
- Yang, X., Sun, S., & Zhao, X. (2018). Search and execution: examining the entrepreneurial cognitions behind the lean startup model. *Small Business Economics*, 1(1), 1-14. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9978-z>
- Zisis, N., Moya, P., & Molina, F. (2017). Percepciones de académicos sobre las dificultades para el fomento de la innovación y el emprendimiento: el caso de la FCFM de la Universidad de Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(4), 97-105.