

# MODELO DE UNIDAD MUNICIPAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL - MUNICIPIO DE PUENTE NACIONAL SANTANDER -

FABIOLA SÁENZ BLANCO <sup>1</sup>

HOWEIMER ALEXIS PEÑA ARDILA <sup>2</sup>

## RESUMEN

Como parte de los procesos orientados a materializar la política pública de productividad y competitividad empresarial, diversos organismos han focalizado sus esfuerzos en la creación de unidades de desarrollo empresarial. Con el propósito de articular una propuesta de Modelo de Unidad Municipal de Desarrollo Empresarial en Puente Nacional (Santander) se ha llevado a cabo un estudio que ha permitido identificar la dinámica empresarial existente, así como definir una propuesta concreta para la creación de dicho organismo. El estudio desarrollado se constituye en una herramienta útil para la toma de decisiones en el ámbito del emprendimiento empresarial desde diversas instituciones: la Alcaldía Municipal, las instituciones educativas, los empresarios y las organizaciones sin fines de lucro, proporcionando además un completo derrotero, útil respecto al tipo de organización que debe generarse desde la administración pública para lograr procesos de fomento efectivos.

**PALABRAS CLAVE:** Unidad de Emprendimiento Empresarial

## ABSTRACT

As part of the process oriented to realizing public policy of business productivity and competitiveness, various agencies have focused their efforts on the creation of business development units. In order to articulate the proposal *Model of Municipal Unit for Business*

---

<sup>1</sup> Fabiola Sáenz Blanco, Dra. Dirección de Empresas. Líder Del Grupo de Investigación GEIT - Universidad Distrital Francisco José de Caldas - Bogotá D.C - Correo Electrónico saenzf@yahoo.com

<sup>2</sup> Howeimer Alexis Peña Ardila, Ingeniero Industrial, Miembro Grupo de Investigación GEIT, Bogotá D.C – Correo Electrónico howeimer\_p@yahoo.es

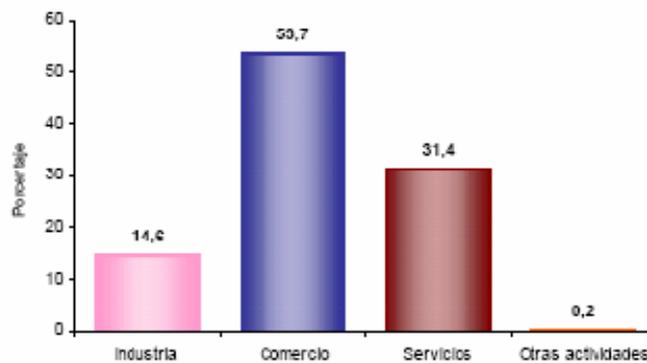
*Development in Puente Nacional (Santander)*, has been carried out a study that allowed identifying the existing business dynamics and defining a concrete proposal for the creation of that body. The study developed constitutes a tool for decision making in the field of entrepreneurship from different institutions: the Municipal Government, educational institutions, entrepreneurs and nonprofit organizations, also providing a complete course that will be useful on type of organization to be generated from the public administration to ensure effective development processes.

**KEY WORDS:** Unit entrepreneurship

## **1. INTRODUCCIÓN.**

Puente Nacional es un municipio ubicado en la parte sur del departamento de Santander. En términos generales es un municipio con unas condiciones particulares en las cuales se ha dado algún tipo de desarrollo empresarial pero no se ha estudiado o planeado dicho desarrollo. Antes de hablar sobre la consolidación de la propuesta de Unidad Municipal de Desarrollo Empresarial es importante identificar características críticas de las condiciones demográficas y la dinámica empresarial anterior.

Según datos del DANE, Puente Nacional tiene una población con una tasa de crecimiento negativa: la población en 1993 era de 14.910 habitantes y en el 2005 se registraron 14.243 habitantes, de los cuales 5.328 se ubican en la zona urbana equivalente al 37.4% del total de la población y en la zona rural 8.915 equivalente a 62.6% del total de la población, de los cuales el 51% son mujeres y el 49% son hombres. Dicha población cuenta para el 2005 con una ocupación laboral enmarcada dentro de la distribución mostrada en la Gráfica 1. La cual establece que el 14.6% de los establecimientos se dedican a la industrial, el 53.7 % a comercio, el 31.4% a servicios y el 0.2% a otros servicios.



Gráfica 1. Establecimientos según actividad - Fuente: DANE 2005 Citado en el Esquema de Ordenamiento Territorial 2008 - 2011

Las estadísticas o datos más recientes de estudios detallados de la vinculación laboral de la población en el municipio están planteados en el Plan de Ordenamiento Territorial<sup>1</sup> (POT), según el cual en el área urbana existía para el año 2000, 1503 personas empleadas, sin incluir 573 que laboran en los oficios domésticos sin recibir remuneración. Trabajan como empleados u obreros de particulares 348 personas (23%), laboran con la administración municipal como empleados u obreros 474 personas (32%), 47 (3%) son patrones en sus propios negocios, 573 (38%) son trabajadores independientes y 51 (4%) son empleados domésticos. La mayoría de trabajadores lo son por cuenta propia, su mayor vínculo es con la tierra, fundos pequeños de auto abastecimiento y el comercio.

La situación actual del municipio permite identificar diversos síntomas como decrecimiento en índices de desarrollo y un proceso migratorio amplio de la población joven a ciudades como Bucaramanga y Bogotá en busca de oportunidades laborales. Dichos síntomas, junto a que no ha habido un proceso encaminado al fortalecimiento de las capacidades empresariales permite concluir la necesidad del establecimiento de un organismo que se ocupe del tema del emprendimiento empresarial y el desarrollo de unidades de negocio que se consoliden como motores de desarrollo municipal y regional.

Adicionalmente, los esquemas de planeación municipal como el Plan de Ordenamiento Territorial describe muy globalmente la ocupación laboral de la población y aspectos importantes del uso del suelo pero se desconoce la dinámica que ha marcado la no generación de empresas formales en los diferentes ámbitos: agrícola, pecuario, industrial, comercial y de servicios. Sumado a esta deficiencia, la falta de políticas y estrategias concretas y puntuales orientadas al fortalecimiento del renglón empresarial del municipio generan un vacío enorme que obstaculiza procesos de desarrollo.

## **2. ANTECEDENTES.**

Un importante antecedente que hace parte del contexto nacional en el área de Emprendimiento Empresarial corresponde al modelo propuesto para la Universidad Distrital<sup>2</sup> presentado en el XX Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial en la Universidad ICESI. Para la formulación de dicho modelo se investigaron diferentes modelos de emprendimiento empresarial aplicados por importantes universidades en el contexto nacional.

En dicho proceso, mediante un trabajo de campo desarrollado en 11 universidades con antecedentes y trayectoria en el campo, fueron planteados los aspectos comunes de los programas de apoyo a la creación de empresa desde instituciones universitarias, proporcionando además un modelo enmarcado en las condiciones propias de la Universidad Distrital. La definición del modelo de Unidad de Emprendimiento Empresarial fue realizada a partir de definir la planeación estratégica y una estructura organizacional dentro de la Universidad Distrital.

Un segundo referente nacional de gran importancia corresponde al proceso que buscó diseñar un marco conceptual del emprendimiento para el desarrollo regional (caso Ibagué-Tolima), a partir de la situación emprendedora actual y desde la perspectiva de la complejidad autopoiésica<sup>3</sup>, desarrollado como tesis de maestría en la ciudad de Ibagué.

Como aporte importante, en dicho estudio se definieron y estudiaron ocho elementos conceptuales básicos constitutivos del emprendimiento: los actores del emprendimiento, la acción emprendedora, la naturaleza del emprendimiento, el ethos del emprendimiento, los imaginarios del fenómeno, el proceso emprendedor, y el desarrollo regional como contexto espacio – temporal del emprendimiento.

En el ámbito internacional el referente que cobra mayor importancia para el presente estudio corresponde al caso del Programa Municipal de Desarrollo Empresarial<sup>4</sup> en la Municipalidad de Ilo, Perú. Dicha experiencia proporciona unas guías sobre el desarrollo de un proceso de consolidación de una estructura para la promoción empresarial en esa municipalidad.

Un segundo antecedente internacional que a diferencia del antecedente anterior no constituye un caso sino que plantea unos lineamientos generales para el desarrollo económico local orientado a pymes, corresponde a la exposición realizada en el Manual para la Gestión

---

Memorias XXI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. ISBN: 978-958-8357-45-4

Municipal del Desarrollo Económico Local<sup>5</sup>. Expone las políticas e instrumentos del desarrollo económico local orientado a pymes: Finanzas, servicios de desarrollo empresarial, capacitación, infraestructura, inversión y planificación, incentivos a la inversión, desarrollo de redes, coordinación geográfica de recursos locales y coordinación funcional de recursos locales.

### **3. METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS.**

El proceso de elaboración del modelo de la Unidad Municipal de Desarrollo Empresarial contempló cuatro fases claramente diferenciadas: 1) caracterización de la dinámica empresarial, 2) identificación de atractivos y barreras para la conformación de empresas en el territorio del municipio, 3) Caracterización de la vocación empresarial de los estudiantes de educación media vocacional y 4) elaboración del modelo. Las primeras dos fases fueron desarrolladas mediante la aplicación de una encuesta semi estructurada a diversos actores del sector productivo del municipio. La fase 3 se desarrolló mediante la aplicación de un instrumento formulado para tal fin.

#### **Encuesta A Empresarios Del Municipio**

El concepto de Empresarios del municipio connota en el presente estudio, en general las personas que han tenido o tienen un negocio de cualquier actividad económica: comercial, industrial o de servicios, sin importar la trayectoria o tamaño. Dicho grupo de personas posee importante información sobre lo que ha sido la dinámica empresarial del municipio: atractivas que han motivado la creación de unidades de negocio en Puente Nacional, las barreras que han tenido que enfrentar en dicho proceso y las estrategias que ellos mismos como actores del sistema empresarial municipal, consideran son críticos para la consolidación de una proceso de desarrollo empresarial creciente.

La población objeto de estudio fueron los negocios ubicados en el municipio, los cuales son aproximadamente 102, excluyendo a las tiendas de barrio por su bajo interés y no acomodarse al perfil de la población que desea estudiarse. El instrumento de recolección de información fue aplicado a 81 (79.4%) negocios lo cual corresponde a los negocios en los cuales facilitaron el proceso dando la información solicitada.

Como estrategia para acceder a la población objetivo y facilitar el proceso de recolección de la información dentro de los empresarios del municipio, fue creado el portal [www.puentempresarial.com](http://www.puentempresarial.com) como una página en internet con un directorio comercial, empresarial y turístico. Actualmente el portal cuenta con la inscripción de más de 60 negocios de los diferentes sectores. En La Figura 2 puede observarse una imagen del portal creado.



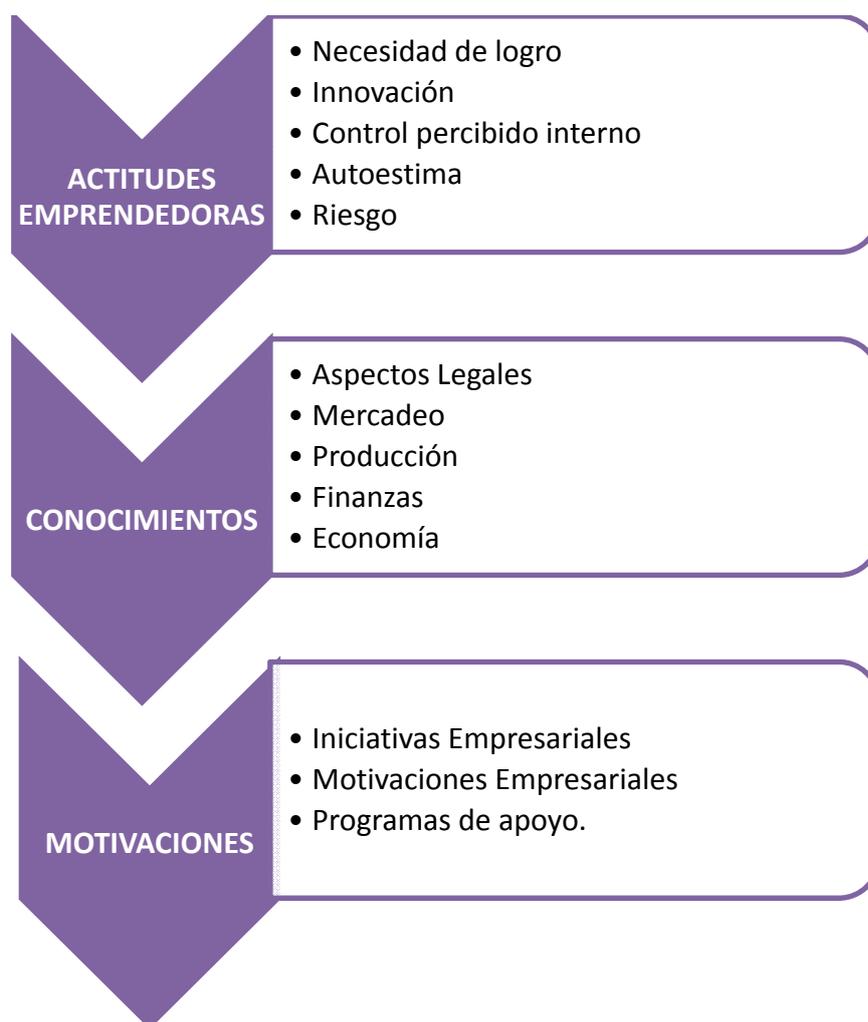
Figura 2. Interface Portal Www.Puentempresarial.Com

### Medición De La Vocación Empresarial En Estudiantes de Educación Media.

El objeto de estudio fueron los estudiantes de educación media (grados décimo y undécimo) de las instituciones educativas del municipio: Instituto Técnico Industrial

Francisco de Paula Santander, Escuela Normal Superior Antonia Santos, Colegio Técnico Agrícola Aurelio Martínez Mutis, Colegio Delicias y Colegio Peña Blanca.

De los aproximadamente 615 estudiantes que se han matriculado en el segundo semestre del año 2010 en los niveles de estudio se les aplicó el instrumento a 433 (70.4%). El instrumento planteado para el proceso de recolección de la información en estudiantes de Educación Media Vocacional del Municipio de Puente Nacional consta de tres componentes importantes que han de permitir medir la Vocación Empresarial de dicha población.



Gráfica 2. Elementos de la Vocación Empresarial

Fuente: Grupo de Investigación GEIT.

El test de actitudes se formuló Basado en "Entrepreneurship Attitude Orientation Scale" (EAO). Las actitudes que mide son: la autoestima, la necesidad de logro, el control

interno y la innovación. Compuesto de 20 afirmaciones para ser medido utilizando una escala Likert: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

El test mostrado permite medir 5 actitudes frente al emprendimiento empresarial: innovación, necesidad de logro, control percibido interno, autoestima y capacidad de asumir riesgos; observando cada una de las actitudes desde tres componentes importantes: la perspectiva cognitiva, la perspectiva afectiva y la perspectiva Comportamental.

El test de conocimientos en gestión empresarial fue elaborado con el propósito de identificar el nivel de conocimiento manejado por los estudiantes respecto a la formalización y gestión de un proyecto empresarial, fueron formuladas 5 preguntas de selección múltiple con única respuesta, las cuales permiten identificar competencias en 5 aspectos: legales, producción, economía, finanzas y mercadeo. En el Anexo 3 se muestran las 5 preguntas, una por cada área que fueron aplicadas en el test.

Por último se plantearon una serie de preguntas con el fin de identificar las motivaciones que tienen los estudiantes de educación media vocacional frente a procesos de creación de empresa. Se formularon 4 preguntas, 3 de las cuales son abiertas y una cerrada. Dichas preguntas permiten en primera instancia identificar si se cuenta o no con una idea de negocio como presupuesto de partida para un potencial proceso de emprendimiento.

En segunda instancia, se buscan indagar respecto a las motivaciones que han ayudado al proceso de gestión de la idea de negocio, buscando identificar el imaginario de los estudiantes y poder plantear procesos de culturización en el tema. Como tercer elemento se consulta sobre el lugar en el cual desearían desarrollar dicho proceso empresarial, buscando medir el nivel de afinidad de la población con la idea de crear empresa en el territorio del municipio.

Por último se consulta el nivel de conocimiento que manejan de centros de apoyo y programas de promoción del emprendimiento, con el objetivo de cuantificar la necesidad en materia de información de oportunidades que facilitan la creación de unidades de negocio sostenibles, como el caso del Fondo Empezar y los fondos de capital semilla.

#### **4. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.**

A modo de síntesis, y con el propósito de facilitar la construcción del modelo de Unidad Municipal de Desarrollo Empresarial – UMDE, se sintetiza la información recogida hasta el momento en las siguientes líneas:

- Se evidencia un déficit de direccionamiento estratégico y liderazgo en torno a la temática empresarial.
- Se nota la ausencia de estudios de mercadeo que posibiliten la fundamentación de acciones en torno a facilitar los procesos de comercialización de productos y servicios.
- No obstante la educación y capacitación es una de las fortalezas del municipio debido a instituciones de trayectoria que atraen estudiantes de diversos municipios, la falta de liderazgo y direccionamiento estratégico hace del proceso un factor que no aporta al proceso de desarrollo empresarial municipal.
- Sobresale una demanda de capacitación y formación del talento humano de parte de los empresarios en áreas como atención y servicio al cliente, hotelería y turismo y mercadeo.
- La creciente demanda de productos y servicios, la ubicación geográfica del municipio, la riqueza natural y motivaciones socio-familiares son los principales móviles que jalonan el proceso de creación y sostenimiento de negocios dentro del Municipio.
- La inapropiada infraestructura, la falta de apoyo institucional, la falta de capacitación, el no desarrollo de procesos de mercado y aspectos socio culturales son las principales barreras que frenan y debilitan el proceso de desarrollo empresarial del municipio.
- El sector turístico se posiciona como la principal fortaleza del municipio y los empresarios plantean generalizadamente estrategias encaminadas a un proceso de desarrollo empresarial.
- Dentro de la planeación realizada sobre el municipio se han planteado importantes programas que habrían de facilitar el desarrollo empresarial pero no se han

ejecutado. Falta la implementación de procesos encaminados a facilitar la gestión de proyectos empresariales.

- En general todas las actitudes evaluadas: innovación, autoestima, riesgo, control interno percibido y necesidad de logro, podrían fortalecerse en por lo menos uno de sus componentes: cognitivo, afectivo o Comportamental.
- Alrededor de la mitad de los estudiantes de educación media tienen alguna idea de un negocio que desearía ejecutar, alrededor de la mitad de dicho grupo crearían su negocio en Puente Nacional y un poco más del 20% del mismo grupo conoce acerca de programas de fomento empresarial que podría facilitar el proceso de creación de empresa.
- La asistencia técnica y tecnológica hacia cada uno de los sectores es un factor descuidado, siendo los proveedores en casos como la producción de huevos y los centros de acopio en el caso de la leche, los encargados de prestar servicios de éste tipo.
- Se observa un claro déficit en procesos de mercadeo del municipio y en general de los productos y servicios de sus unidades de negocio en cada uno de los sectores, siendo una necesidad marcada a nivel generalizado.

## **5. MODELO DE LA UNIDAD MUNICIPAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL – UMDE- PARA PUENTE NACIONAL SANTANDER.**

El modelo propuesto para la Unidad Municipal de Desarrollo Empresarial – UMDE - contempla 5 componentes críticos que deben interactuar articuladamente, concebidos como unidades independientes pero que han de desarrollar actividades según los lineamientos y estrategias propuestas por la unidad principal: Componente Inteligencia Competitiva. Cada componente es un sistema interdependiente que funciona con criterios de autogestión para la ejecución de un conjunto de actividades que se interrelacionan para optimizar los resultados en materia de emprendimiento, creación de unidades de negocio y generación de empleo.

El modelo de UMDE para el municipio de Puente Nacional (S.) que incorpora las variables críticas identificadas en el estudio diagnóstico desarrollado contempla cinco componentes:

1. Componente de Inteligencia Competitiva.

2. Componente de Educación y Formación del Talento Humano para el Emprendimiento.
3. Componente de Gestión de Proyectos.
4. Componente de Acceso al Mercado.
5. Componente de Asistencia Técnica y Tecnológica.

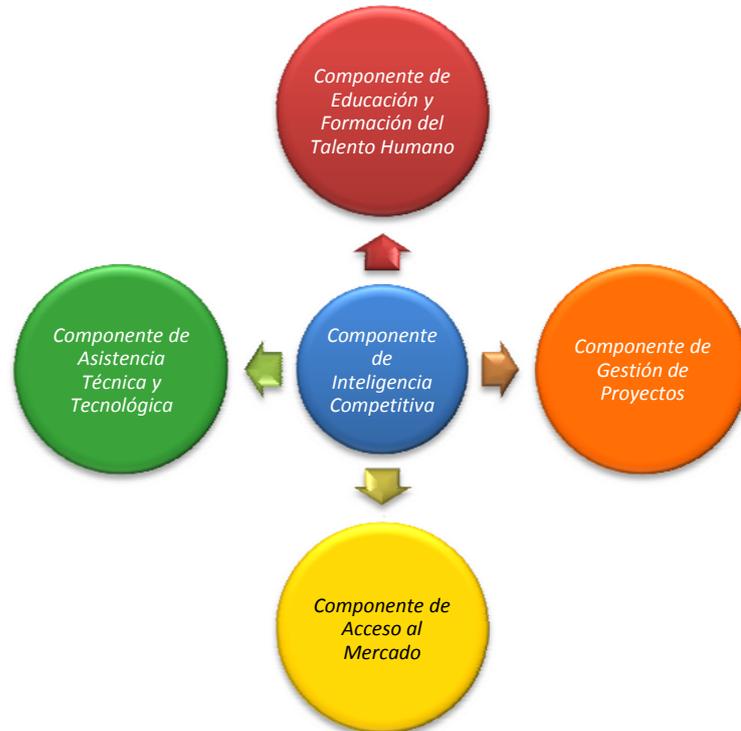


Figura 19. Modelo UMDE<sup>3</sup> Puente Nacional(S)  
Fuente: Grupo de Investigación GEIT

<b>COMPONENTE</b>	<b>PROCESO - SERVICIO</b>
<b>COMPONENTE INTELIGENCIA COMPETITIVA</b>	1. <i>Direccionamiento Estratégico del Desarrollo Empresarial</i>
	2. <i>Análisis y Estudio de Mercadeo</i>
<b>COMPONENTE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	3. <i>Articulación curricular educación primaria, secundaria y media vocacional.</i>
	4. <i>Integración educación técnica y tecnológica.</i>
	5. <i>Fortalecimiento de la Cultura Emprendedora</i>

<sup>3</sup> UMDE: Unidad Municipal de Desarrollo Empresarial

<b>COMPONENTE DE GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	6. <i>Banco de Ideas de Negocio</i>
	7. <i>Asesoría y Acompañamiento Formulación de Planes de Negocio</i>
	8. <i>Asesoría y Acompañamiento en la Gestión de Recursos Financiero</i>
	9. <i>Asesoría y Consultoría Empresarial</i>
<b>COMPONENTE DE ACCESO AL MERCADO</b>	10. <i>Tienda Virtual Municipal</i>
	11. <i>Gestión de propuestas comerciales</i>
	12. <i>Red Empresarial y Ferias Empresariales</i>
<b>COMPONENTE DE ASISTENCIA TÉCNICA Y TECNOLÓGICA</b>	13. <i>Gestión de Asistencia Técnica y Tecnológica para el Sector Agrícola</i>
	14. <i>Gestión de Asistencia Técnica y Tecnológica para el Sector Pecuario</i>
	15. <i>Gestión a Asistencia Técnica y Tecnológica para el Sector Turístico</i>
	16. <i>Gestión de Asistencia Técnica y Tecnológica para el Sector Industrial.</i>

Tabla 1. Elementos del Modelo de UMDE  
Fuente: Grupo de Investigación GEIT

### **COMPONENTE INTELIGENCIA COMPETITIVA**

1. **Direccionamiento Estratégico del Desarrollo Empresarial:** Elaboración de la planeación estratégica del desarrollo empresarial municipal, definición de objetivos y políticas.
2. **Análisis y Estudio de Mercadeo:** Estudio de mercado y formulación de estrategias de mercadeo del municipio. Formulación del plan de Mercadeo del Municipio.

### **COMPONENTE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

3. **Articulación curricular educación primaria, secundaria y media vocacional:** ajuste de los planes curriculares a la política municipal en desarrollo Empresarial.

4. Integración educación técnica y tecnológica: definición de planes requeridos, gestión de los procesos de formación a nivel técnica y tecnológica con el SENA.
5. Fortalecimiento de la Cultura Emprendedora: desarrollo de campañas para la cooperación, consolidación de tejido empresarial municipal y mejora de las relaciones socio-culturales.

### **COMPONENTE DE GESTIÓN DE PROYECTOS**

6. Banco de Ideas de Negocios: Es una central de información donde se encontrarán ideas de negocios extraídas de estudios prospectivos, estudios sectoriales, talleres de creatividad, transferencia de tecnologías y que funcionará al servicio de emprendedores sin idea de negocio.
7. Asesoría En La Formulación de Proyectos y Planes de Negocios: Por medio de un programa de acompañamiento con la vinculación de expertos, se han de dar las herramientas requeridas para que emprendedores desarrollen proyectos de inversión o planes de negocio que permitan evaluar la viabilidad de los proyectos concebidos.
8. Asesoría y Acompañamiento en la Gestión de Recursos Financiero: asesoría en gestión financiera con entidades bancarias de primer y segundo piso, asesoría para la gestión de capital semilla con fondos públicos y privados.
9. Acompañamiento con Asesoría y Consultoría Empresarial: Mediante la vinculación de profesionales en el área, esta actividad ha de permitir a emprendedores con unidades de negocio recientes fortalecer su productividad, calidad, competitividad e innovación.

### **COMPONENTE DE ACCESO AL MERCADO**

10. Tienda Virtual Municipal: corresponde a una herramienta tecnológica que le habría de permitir a los empresarios y emprendedores del municipio ofertar sus productos y servicios por Internet de manera gratuita.
11. Gestión de Propuestas Comerciales: Este proceso facilitaría a los emprendedores recibir acompañamiento profesional para la estructuración de propuestas comerciales, cotizaciones, contrataciones comerciales y en general los aspectos con la comercialización de sus productos y servicios.

12. Red Empresarial y Ferias Empresariales de Puente Nacional: Corresponde a un espacio mediante el cual se apliquen modelos colaborativos entre empresas y esquemas asociativos entre emprendedores. Ha de permitir la integración para acceder a diversos mercados que exigen el cumplimiento de criterios que individualmente no se cumplen.

## **COMPONENTE DE ASISTENCIA TÉCNICA Y TECNOLÓGICA**

13. Gestión de Asistencia Técnica y Tecnológica para el Sector Agrícola: componente desde donde se prestan servicios de Asistencia Técnica y Tecnológica para la tecnificación y el mejoramiento de cultivos, cultivos orgánicos y producción de abonos, sistemas de riego y en general la asistencia requerida por los empresarios del sector.
14. Gestión de Asistencia Técnica y Tecnológica para el Sector Pecuario: componente desde donde se prestan servicios de Asistencia Técnica y Tecnológica para el mejoramiento de los procesos productivos del sector pecuario: vacunación de ganados, actividades de sanidad animal, mejoramiento de características genéticas de bovinos, y en general la asistencia requerida por los empresarios del sector.
15. Gestión a Asistencia Técnica y Tecnológica para el Sector Turístico: apoyo para el desarrollo de actividades de ecoturismo como: Recorridos por senderos ecológicos, escalada, senderismo, recorridos a caballo, Kayak, Canotaje, Trekking, Bicicleta de montaña y ciclo turismo, con el cumplimiento de estándares de seguridad industrial, calidad y los procesos de certificación requeridos.
16. Gestión de Asistencia Técnica y Tecnológica para el Sector Industrial: asistencia en materia de procesos industriales, apoyo en transferencia de tecnología, procesos de embalaje, empaque y en general la asistencia requerida por los empresarios del sector.

## **6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

El diagnóstico del emprendimiento empresarial realizado en el municipio objeto de estudio ha permitido elaborar una amplia visión del proceso de desarrollo empresarial del municipio, de la complejidad del sistema empresarial y de la forma en que aspectos como la administración pública ha tenido claramente un déficit de liderazgo en el proceso de jalonamiento en la creación de unidades de negocio.

- El modelo de UMDE propuesto habría de ser una herramienta eficaz en el proceso de ejecución de las políticas y los programas en materia de desarrollo económico y empleo que la administración pública ha fijado en sus documentos de planeación pero cuyo nivel de implementación es nulo.
- Las funciones que habría de desarrollar el Módulo de Inteligencia Competitiva facilitarían enormemente la elaboración de las nuevas políticas y planes de desarrollo del Municipio. Es el caso de la formulación del Plan de Ordenamiento Territorial, el cual está en mora de ser formulado para la población objeto de estudio y para el cual el nivel de insumos a modo de estudios profesionales que permitan la toma de decisiones es muy bajo.
- La implementación de una UMDE creada como una dependencia o parte de la Alcaldía Municipal sería un proceso que fácilmente podría ser autofinanciable en la medida que a mediano plazo algunos de los servicios prestados deberían tener un precio para el usuario.
- En el modelo de UMDE propuesto, el componente de Capacitación para el trabajo tiene asignados unos procesos que garantizarían que el sistema educativo municipal instalado actualmente proporcione respuestas a las necesidades de educación para el emprendimiento.
- El componente de formulación de proyectos ha de desarrollar una función articulada dentro de la UMDE, pero con una relación directa con el componente de acceso al mercado y capacitación que ha de garantizar un talento humano suficientemente competente para la formulación y facilidades para acceso al mercado.
- El impacto social de una UMDE como la diseñada podría medirse en diversos indicadores que se salen del esquema de indicadores económicos como el número de empleos generados en un periodo de tiempo, el cual sería un claro reflejo del bienestar social generado.
- La infraestructura que obtendría la Administración Pública con la creación de una UMDE facilitaría la gestión de diversos procesos como la vinculación de egresados de

programas profesionales como practicantes y la instauración de Convenios Universidad – Empresa con claros beneficios para la población; la presentación de proyectos a organismos de Cooperación Internacional en busca de recursos para la política de emprendimiento; la creación de tejido empresarial en el municipio y la consolidación de una cultura de emprendimiento empresarial.

- Los empresarios deben trabajar en esquemas colaborativos – asociativos que permitan explotar potencialidades como el turismo ecológico, proceso que implica esfuerzos comunales muy grandes y en los cuales se comparte una gran responsabilidad para llegar a satisfacer expectativas y necesidades de potenciales turistas.

## **7. RECOMENDACIONES**

Aparte de recomendar la creación de una Unidad Municipal de Emprendimiento Empresarial que incorpore el modelo creado, el estudio ha permitido hacer una importante serie de recomendaciones principalmente a la Administración Municipal, al Sector Empresarial y a las Instituciones Educativas:

### **Hacia la Administración Pública:**

- a) Es importante que la administración pública llegue a articular diversos temas importantes de la planeación como educación, vivienda e infraestructura considerando la función social de garantizar trabajo a las personas que habitan el municipio, tomando la temática del emprendimiento empresarial como algo transversal que debe ocupar un renglón importante tanto en la formulación como en la ejecución de los programas de gobierno.
- b) Un primer paso para la consolidación de una política de emprendimiento empresarial en el municipio es la definición de incentivos fiscales y en la medida que se haga gestión financiera, la creación de programas de apoyo y fortalecimiento mediante asistencia directa a emprendedores y otorgamiento de crédito y capital semilla para la iniciación de procesos emprendedores.
- c) Es definitivamente función de la Administración pública la coordinación de los diferentes componentes del tema empresarial: sector financiero, sector educativo, sector empresarial y organizaciones de apoyo.

### **Hacia el Sector Empresarial**

- a) Crear esquemas colaborativos y cooperativos para el apoyo a las iniciativas empresariales del municipio; creando espacios de diálogo y concertación que permitan mejorar las condiciones socio – culturales para la creación de empresa y definir compromisos claros respecto a los aportes que han de hacerse mutuamente en el proceso de consolidación de una cultura empresarial efectiva.
- b) Crear liderazgos sectoriales, mediante los cuales exigir al sistema educativo municipal la formación del talento humano según las necesidades existentes para el desarrollo empresarial; a la administración pública, la generación de condiciones para la creación de empresa; a las entidades financieras, la formación y capacitación para aprovechar el sistema financiero en el proceso de consolidación de unidades de negocio y a los programas de fomento la difusión de las oportunidades de apoyo para el emprendimiento empresarial.
- c) Crear conciencia entre los mismos empresarios de la importancia de la creación de competencias para atender demanda de productos y servicios con estándares de calidad y servicio.

### **Hacia el Sector Educativo**

- a) Articular sus procesos de formación con los elementos de planeación municipal como el Esquema de Ordenamiento Territorial, de modo tal se suplan requerimientos en materia de capacitación de los sectores económicos, dentro de proyectos de desarrollo puntuales.
- b) Fortalecer la estrategia de formación para el emprendimiento empresarial, vinculando y haciendo parte activa a los padres de familia y a los procesos empresariales que desarrollan los mismos como elemento de referencia para los estudiantes.
- c) Articular procesos interinstitucionalmente: el Sena con los distintos colegios y los colegios entre sí, dando continuidad a los procesos de formación en la temática empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Plan de Ordenamiento Territorial Municipal. Alcaldía Municipal de Puente Nacional. 2000.
  - MONTAÑEZ, Carlos Andrés, TOVAR, José Alberto. Grupo de Investigación Gestión Empresarial e Innovación Tecnológica GEIT, Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
  - XX CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPÍRITU EMPRESARIAL UNIVERSIDAD ICESI 2009.
  - PORRAS, Jaime A. Diseño Conceptual del Emprendimiento Para el Desarrollo Regional en la Perspectiva de la Complejidad Autopoiesica. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia – Manizales, Ibagué 2006.
  - CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Estudio de Caso a Nivel Local: El Programa Municipal de Desarrollo Empresarial y la Experiencia de la Municipalidad de Ilo, Perú. Santiago de Chile, Julio de 2000.
  - ROJAS, Morán L.M. Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Local. Organización Internacional del Trabajo/Oficina Sub Regional para los Países Andinos. Lima Perú 2006.
-