BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Vol. LXXVIII - N.º 234 - Diciembre 2023
doi: https://doi.org/10.18543/bee782342023

# EL *COACHING* Y LA MENTORÍA COMO UNA HERRAMIENTA PARA POTENCIAR EL EMPRENDIMIENTO DESDE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS Y LAS UNIVERSIDADES

# COACHING AND MENTORING AS A TOOL TO PROMOTE ENTREPRENEURSHIP FROM FAMILY BUSINESS AND UNIVERSITIES

Asunción Ibáñez-Romero[*]
Deusto Business School – University of Deusto, España

Claudia Benavides-Salazar[**]
Universidad de Calda, Colombia

doi: https://doi.org/10.18543/bee.2751

Recibido: 08 de mayo de 2023
Aceptado: 20 de septiembre de 2023
Publicado en línea: marzo de 2024

**Sumario:** 1. Introducción. 2. El ecosistema emprendedor un espacio de potenciación de familias y universidad. 3. De la teoría a la realidad: dos experiencias prácticas. 3.1. Experiencia 1: Desarrollo de actitudes emprendedoras en la Universidad. 3.2. Experiencia 2: El rol de las familias emprendedoras en el acompañamiento emprendedor. 4. Discusión. 4.1. Implicaciones de los resultados. 4.2. Propuestas para profesionales de los ecosistemas de emprendimiento. 4.3. Potenciar la participación de familias emprendedoras. 4.4. Diseño de políticas y fortalecimiento del ecosistema. 4.5. Enfoque en la cultura empresarial y el propósito superior. Referencias.

**RESUMEN**

El artículo aborda cómo las familias empresarias y las universidades pueden potenciar el emprendimiento en un territorio, considerando sus roles y contribuciones específicas den-

[*] Asunción Ibáñez-Romero: Profesora Titular del Departamento de Management y Vicedecana del campus de San Sebastián de Deusto Business School-Universidad de Deusto (España) a nivel de máster y de licenciatura en las áreas de emprendimiento y estrategia empresarial. Responsable de proyectos de creación de empresa del estudiantado y supervisora de varias tesis doctorales.

[**] Claudia Benavides-Salazar: Profesora del Departamento de Ingeniería de la Universidad de Caldas (Colombia) en pre-grado, máster y doctorado en las áreas de creatividad e innovación y emprendimiento de base científico tecnológica. Directora de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Manizales.

*Más información sobre las autoras disponible al final de este artículo*

Agradecimientos: Este estudio contó con el apoyo de la afiliación individual de los autores.
Financiación: Ninguna.
Conflicto de intereses: Ninguno.

tro del ecosistema emprendedor. Se destaca cómo tanto las familias empresarias como las universidades pueden trabajar en conjunto para fomentar actitudes emprendedoras y apoyar a las personas emprendedoras en diferentes etapas de su empresa.

Las familias empresarias pueden influir en las actitudes emprendedoras a través de historias de emprendimiento y apoyo emocional. Además, aportan recursos materiales y financieros, crean redes de contactos y ofrecen mentoría a través de sus miembros experimentados. Las universidades, por otro lado, pueden desempeñar un papel clave en la formación y desarrollo de competencias emprendedoras en sus estudiantes. También pueden actuar como centros de relacionamiento y facilitar la colaboración entre las familias empresarias y el estudiantado emprendedor.

Se ilustran dos experiencias prácticas: un programa de innovación y emprendimiento en una universidad que se centra en el desarrollo de actitudes emprendedoras a nivel personal, y un enfoque en Manizales, Colombia, donde las familias empresarias han desempeñado un papel crucial en el desarrollo del ecosistema emprendedor a través de programas de mentoría y apoyo financiero.

Se discute cómo el *coaching* y la mentoría pueden desempeñar roles complementarios en diferentes etapas del emprendimiento. El *coaching* se enfoca en el desarrollo personal y la autoconciencia, mientras que la mentoría proporciona orientación basada en la experiencia para superar desafíos específicos del negocio. Se enfatiza que ambas contribuciones son esenciales para el éxito emprendedor y que las sinergias entre universidades y familias empresarias pueden enriquecer significativamente el ecosistema emprendedor de un territorio.

*Palabras Clave: Coaching*, Mentoría, Familias empresarias, Ecosistema de emprendimiento, Innovación y emprendimiento.

## ABSTRACT

The article discusses how business families and universities can foster entrepreneurship in a territory, considering their specific roles and contributions within the entrepreneurial ecosystem. It highlights how both business families and universities can work together to foster entrepreneurial attitudes and support entrepreneurs at different stages of their business.

Entrepreneurial families can influence entrepreneurial attitudes through entrepreneurial stories and emotional support. They also provide material and financial resources, create networks of contacts, and offer mentoring through their experienced members. Universities, on the other hand, can play a key role in training and developing entrepreneurial skills in their students. They can also act as relationship hubs and facilitate collaboration between entrepreneurial families and entrepreneurial students.

Two practical experiences are illustrated: an innovation and entrepreneurship program in a university that focuses on the development of entrepreneurial attitudes at the personal level, and an approach in Manizales, Colombia, where entrepreneurial families have played a crucial role in the development of the entrepreneurial ecosystem through mentoring programs and financial support.

It discusses how coaching and mentoring can play complementary roles at different stages of entrepreneurship. Coaching focuses on personal development and self-awareness, while mentoring provides experience-based guidance to overcome specific business challenges. It is emphasized that both contributions are essential for entrepreneurial success and that synergies between universities and entrepreneurial families can significantly enrich the entrepreneurial ecosystem of a territory.

*Keywords:* Coaching, Mentoring, Entrepreneurial Families, Entrepreneurship Ecosystem, Innovation and entrepreneurship.

## 1. **Introducción**

Las familias empresarias son instituciones o estructuras sociales que pueden impulsar o limitar el emprendimiento en su entorno (Nordqvist & Melin, 2010). Por un lado, la propia familia puede alimentar las actitudes emprendedoras de sus miembros, como por ejemplo a través de las expectativas que las personas predecesoras tienen sobre las sucesoras (Martínez-Sanchis et al., 2020), o potenciar el comportamiento emprendedor de los miembros de las empresas familiares (Soleimanof et al., 2019). Ambas cuestiones han sido ampliamente estudiadas en el marco de las empresas familiares y de las familias empresarias (Estrada-Robles et al., 2020; Kotlar & Sieger, 2019; Stough et al., 2015). Sin embargo, las familias empresarias pueden potenciar el emprendimiento transgeneracional fuera de los límites de su propia familia y empresa familiar (Benavides-Salazar et al., 2021; Clinton et al., 2020; Eddleston et al., 2012).

Las familias empresarias pueden procurar consejo, recursos y apoyo emocional a las personas emprendedoras (Arregle et al., 2017; Sieger & Minola, 2017). Si esta transferencia de activos desde la familia hasta ellas es posible es porque existe una red de relaciones por cuya capilaridad transitan estos activos. Esta red de relaciones constituye la base del capital social familiar que puede actuar como un apoyo fundamental para vincular personas y organizaciones que pueden impulsar la acción emprendedora y crear valor (Arregle et al., 2017).

La vinculación y compromiso de las familias empresarias con el territorio se materializan en una contribución no sólo económica, sino también social (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Carney & Nason, 2018; Le Breton-Miller & Miller, 2018). Y es que las familias empresarias no están aisladas de su entorno, al contrario, se imbrican en una red de relaciones familiares y empresariales con empresas y otros agentes de su contexto (Sánchez-Ruiz et al., 2019), colaborando de forma más o menos explícita y formal en el ecosistema emprendedor.

En cuanto a las universidades, (Marozau et al., 2019) nos recuerdan que, más allá de su labor en la generación y difusión de conocimiento, éstas pasan a ser agentes del ecosistema emprendedor en tanto en cuanto contribuyen estimulando el emprendimiento dentro de ellas convirtiéndose en un entorno favorecedor de la innovación, formando en competencias, actitudes y valores emprendedores, y aportando infraestructuras y apoyo para la generación de proyectos en sus fases más tempranas en colaboración con otros agentes del ecosistema emprendedor como incubadoras y aceleradoras.

Ambas, universidades y familias empresarias, están llamadas a colaborar en el fortalecimiento de las actitudes emprendedoras (Ibáñez, 2002) y el acompañamiento a las personas emprendedoras en los proyectos de emprendimiento. Cómo puede articularse el papel de cada una de ellas para el fortalecimiento del emprendizaje en el territorio es la reflexión que se plantea en el presente artículo.

El presente es un artículo académico que explora el papel de las familias empresarias y las universidades en el fortalecimiento del emprendimiento en un territorio. Se discuten varias ideas clave, como el impacto de las familias empresarias en la promoción del emprendimiento, la importancia del apoyo emocional y los recursos que proporcionan, así como el papel de las universidades en la formación y la creación de redes en el ecosistema emprendedor.

El artículo se centra en dos casos prácticos: el programa iNNoVaNDiS de Deusto Business School, España, y la experiencia del ecosistema de emprendimiento en Manizales, Colombia. Estos casos ejemplifican cómo las universidades pueden fomentar actitudes emprendedoras y cómo las familias empresarias pueden desempeñar un papel importante como personas mentoras y facilitadoras de conexiones en el ecosistema emprendedor.

El artículo también aborda la diferencia entre *coaching* y mentoría en el contexto del emprendimiento. Se menciona que el *coaching* se enfoca en el desarrollo personal y la reflexión, mientras que la mentoría involucra la transmisión de conocimientos y experiencias basadas en la experiencia de la persona mentora.

En términos generales, el artículo destaca la importancia de la colaboración entre universidades, familias empresarias y otros actores del ecosistema emprendedor para promover el emprendimiento y el crecimiento económico en un territorio específico. Las experiencias prácticas compartidas ofrecen ejemplos concretos de cómo esta colaboración puede manifestarse y generar resultados positivos.

## 2. El ecosistema emprendedor un espacio de potenciación de familias y universidad

Un ecosistema emprendedor es un conjunto de actores interdependientes y de factores coordinados de tal manera que permiten un emprendimiento productivo en un territorio en particular (Stam & Spigel, 2016). Entre los actores que forman parte de estos ecosistemas, las familias empresarias son unidades relevantes que permiten, no sólo entender los antecedentes del emprendimiento en un territorio (Chang et al., 2009), sino

más aún, ellos mismos son la prueba de la existencia y viabilidad del emprendimiento en este territorio (Stam, 2015; Zajkowski & Domanska, 2019). Dentro del ecosistema emprendedor, las universidades suelen ser las proveedoras de talento altamente calificado y especializado (Bramwell et al., 2008). Sin embargo, algunas universidades actúan, además de formando, creando redes de forma proactiva y colaborando en la configuración de estrategias y políticas regionales o nacionales (Raagmaa & Keerberg, 2017). Desde ahí, familias empresarias y universidades, junto con otros agentes del ecosistema como el gobierno o las aceleradoras de empresas, pueden contribuir fuertemente al impulso del emprendimiento.

Dentro del ciclo de vida de las personas emprendedoras, nos enfocamos en dos agentes que pueden incidir directamente en el desarrollo de las actitudes emprendedoras y del refinamiento del proyecto emprendedor. Nos referimos a la universidad y a las familias empresarias. Estos actores involucrados en el ecosistema empresarial pueden promover el emprendimiento de diferente manera: cultural, social o material (Spigel, 2017).

Desde el punto de vista cultural, las familias empresarias materializan las actitudes de innovación, motivación al logro, autoestima, asunción de riesgo y control percibido que caracterizan a las personas emprendedoras y lo hacen a través de historias de emprendimiento que, por su cercanía, permiten a las potenciales personas emprendedoras creer en sus posibilidades de emprender en la región (Mack & Mayer, 2016). Por esta razón, recoger y difundir las vivencias y experiencias de las personas empresarias, más allá de una labor de reconocimiento, permite consolidar la creencia de que emprender es posible y contribuye a fortalecer (Spigel, 2017) las expectativas de las potenciales personas emprendedoras de la región (Aragón-Amonarriz, 2022).

Las universidades, por su parte, se convierten en el entorno donde esto puede ser posible, no solo entrenando esas actitudes en sus programas sino dando cabida a las familias para que su experiencia se visibilice y se conviertan en modelos a seguir. Y esto lo hacen trabajando con el método del caso, con proyectos específicos o retos que las familias traen al aula y, con esa excusa, son conocidas en primera persona en charlas motivacionales e inspiradoras.

La contribución social de las familias empresarias es amplia y diversa. Su papel como dinamizadoras de redes y de talento en la región puede ser un reclamo para la atracción de talento local o internacional. Además, su labor de mentoría a personas emprendedoras permite que éstas, confrontadas a problemas, cuenten con líderes con quienes puedan compartir sus

dudas o inquietudes. Contar con profesionales que desde la legitimidad que les da la experiencia y el éxito de sus proyectos, sean modelos de resiliencia y compromiso, siendo su escucha y orientación un activo que refuerza el ecosistema emprendedor (Benavides-Salazar et al., 2021). De la misma manera, no es desdeñable la capacidad de inversión que proporcionan las personas empresarias, cuyos recursos se integran o adquieren a través de las redes que existen en una región (Mack & Mayer, 2016).

También hay una aportación social desde las universidades que se abren como espacios donde hacer posible la generación de una red de contactos entre personas expertas, alumni y familias emprendedoras. Las universidades, deben promover dinámicas que hagan posible que esa red de personas crezca, se fortalezca, retroalimente y apoye en el proceso emprendedor porque eso no es algo que suceda de manera natural. Entre esas iniciativas podemos citar eventos como conferencias regionales, exposiciones, o plataformas que coordinen actividades, entre otras (Autio & Levie, 2014).

Finalmente, las familias empresarias pueden potenciar el uso de elementos materiales como las ubicaciones físicas y los equipamientos empresariales que, en combinación con otros agentes como universidades, servicios de apoyo, políticas y gobierno y mercados (Spigel, 2015) pueden potenciar la labor conjunta. Reforzar y dinamizar la potencialidad de los recursos físicos del territorio y ponerlos al servicio de las personas emprendedoras forma parte de una labor en la que tanto universidades como familias empresarias pueden aportar su grano de arena. El efecto de este liderazgo propicia la multiplicación del valor de los activos físicos del ecosistema.

## 3. **De la teoría a la realidad: dos experiencias prácticas**

En el entorno dinámico del emprendimiento, donde el riesgo es inherente, el proceso de crear y hacer crecer un negocio enfrenta desafíos significativos. En este contexto, el acompañamiento emprendedor emerge como un elemento crucial para guiar y potenciar a las nuevas personas emprendedoras en su camino. En esta sección se busca visibilizar y destacar el papel simbiótico y esencial que desempeñan dos actores clave del ecosistema emprendedor: las familias emprendedoras y los programas de acompañamiento.

Las familias emprendedoras, con su experiencia acumulada a lo largo de generaciones, ofrecen un tesoro de conocimientos y prácticas comerciales probadas. Al actuar como mentoras, transmiten valores fundamen-

tales y una ética empresarial arraigada en el territorio local. Su arraigo en la comunidad y su enfoque en la responsabilidad ética inciden en la mentalidad de las personas emprendedoras emergentes, fomentando la adopción de enfoques sostenibles y socialmente conscientes (Basco, 2015).

Por otro lado, los programas de acompañamiento, como el Programa en Innovación y Emprendimiento (iNNoVaNDiS), se erigen como plataformas que trascienden la mera instrucción técnica. Estos programas se sumergen en el desarrollo personal y profesional de sus participantes, forjando no solo habilidades empresariales, sino también actitudes emprendedoras esenciales como la persistencia, la innovación y la orientación al logro. A través de talleres, retos y conexiones con organizaciones externas, estos programas crean un entorno de aprendizaje envolvente y enriquecedor (Ibáñez & Zabala-Iturriagagoitia, 2018).

La interacción simbiótica entre las familias emprendedoras y los programas de acompañamiento es notoria, dado que adicional a lo mencionado anteriormente, contribuyen con sus experiencias prácticas, incluidos fracasos y éxitos; y ofrecen una perspectiva invaluable sobre cómo avanzar en medio de la incertidumbre del mundo empresarial. En contraparte, los programas de acompañamiento proporcionan estructura y recursos para empoderar a las personas emprendedoras con herramientas esenciales, permitiéndoles traducir la inspiración en acciones concretas y planes estratégicos.

Bajo esta perspectiva, a continuación, se presentan dos experiencias que visibilizan la importancia crítica de la colaboración entre estos dos agentes clave en la reducción del riesgo implícito en el proceso emprendedor y la promoción de un ecosistema robusto y equilibrado.

### 3.1. *Experiencia 1: Desarrollo de actitudes emprendedoras en la Universidad*

En esta experiencia, se presenta el Programa en Innovación y Emprendimiento (iNNoVaNDiS) de Deusto Business School–Universidad de Deusto en su campus de Donostia-San Sebastián (España). El programa, con más de 15 años de trayectoria, se enfoca en formar actitudes emprendedoras en el estudiantado universitario de grado, yendo más allá de herramientas y competencias para abordar un proceso emprendedor.

El programa parte de la base de que ser una persona emprendedora e innovadora es una forma de pensar, un modelo mental, una manera de abordar la vida. No es algo de lo que debe apropiarse una disciplina en concreto y, desde luego, no es algo que debe llevar incontestablemente a

crear una empresa (Alda, 2010), sino a tomar las riendas de nuestra propia vida generando impacto positivo.

### 3.1.1. Creación de un modelo mental emprendedor

iNNoVaNDiS trabaja en la construcción de un modelo mental emprendedor a lo largo de tres años, adaptándose a la realidad y necesidades del estudiantado. Combina talleres y retos reales en colaboración con organizaciones externas, integrando el conocimiento académico y psicológico para lograr un crecimiento personal y profesional. Se enfoca en actitudes clave como la persistencia, la iniciativa, la innovación y la autoestima (Ibáñez-Romero & Zabala-Iturriagagoitia, 2016). Un programa que ha cuestionado el *status quo* (Ibáñez-Romero, 2018), que ha hecho que las cosas sucedan y ha puesto su pequeña semilla para dejar un mundo mejor al que nos hemos encontrado.

El programa inicia de cero, sin caer en la copia de otras experiencias universitarias en contextos completamente diferentes al propio, nace *ad-hoc* para dar respuesta a una necesidad local (Ibáñez-Romero & Zabala-Iturriagagoitia, 2016) y está en constante experimentación basada en una continua observación dentro de un entorno académico riguroso y buscando nuevas formas de atraer el interés del estudiantado hacia la innovación y el emprendimiento (Ibáñez-Romero et al., 2014).

### 3.1.2. Medición del éxito a través de actitudes emprendedoras

En lugar de medir el éxito por la cantidad de nuevas empresas creadas, el programa evalúa el éxito a través de las actitudes emprendedoras de quienes lo cursan. Las actitudes que se han identificado como importantes para monitorizar son las propias de una persona emprendedora que es aquella que identifica oportunidades, se maneja en la incertidumbre y ambigüedad, da sentido al caos, crea, construye, consigue y anticipa, incluso promueve, el cambio (Kirby, 2007).

El perfil de esta persona emprendedora sobre el que trabaja el programa sigue los trabajos de Alcaraz (2011), Krauss (2008) e Ibáñez (2002) y está descrito en Ibáñez-Romero (2022) como:

– Persistencia y compromiso con la determinación y energía para trabajar duro y afrontar los sacrificios que el camino requerirá (Baum & Locke, 2004).

– Iniciativa, flexibilidad y tolerancia al cambio, a asumir riesgos moderados sin tener miedo al fracaso en situaciones de incertidumbre (Eisenhardt, 1989).
– Innovación y orientación al futuro y el mercado para ser capaz de identificar, incluso crear, oportunidades.
– Tener una sana autoestima y control percibido interno que permitan ser resilientes para levantarse tras un fracaso y proponerse nuevos retos.
– Honestidad, responsabilidad de nuestras acciones y comportamiento ético (Quintero, 2007; Saboia & Martín, 2006). Se basa en la filosofía del *"make-meaning"* de Kawasaki (2004) y trabaja para que se prioricen valores de justicia social porque pretende que sean personas que tengan un impacto positivo allá donde vayan.

### 3.1.3. Creación de un sentido de pertenencia y disfrute

El programa se destaca también por su enfoque en la diversión y el disfrute en el proceso de emprendimiento. Se reconoce la importancia de construir un sentido de pertenencia y una cultura de emprendimiento a través de actividades y enfoques atractivos y entretenidos. Esto se alinea con la idea de que el emprendimiento puede ser un proceso divertido y gratificante (Gibb, 2002; Southon & West, 2005; Tracey & Phillips, 2007).

Los aspectos del programa más valorados por las personas que han tomado parte en él han sido, entre otros, la orientación a la acción, la red de contactos adquirida, el acompañamiento y la atención personalizada, y la motivación (Ibáñez & Zabala-Iturriagagoitia, 2018).

Como puede deducirse de todo esto, este es un programa que supone una transformación personal y, eso, solo es posible realizarlo a través de un proceso riguroso, con un sentido, unos hitos bien definidos y establecidos en el tiempo, y en compañía de personas formadas en psicología y *coaching* (Ibáñez, 2013) que ayudan al estudiantado a hacer una introspección y reflexionar sobre su plan de vida, y a conocerse y aceptarse para ganar la confianza suficiente para desenvolverse en entornos inciertos. Ni una sola persona que toma parte en el programa es igual a otra. De hecho, hay estudios, como el de Ibáñez (2012), que muestran que existe diferencia de género con un porcentaje significativamente mayor de hombres que de mujeres con intención emprendedora. Además, los chicos muestran actitudes más innovadoras, con mayor autoestima y tolerancia al riesgo que las chicas, mientras que éstas tienen una mayor motivación por

el logro. En cuanto a la percepción de la propia capacidad para crear empresa ellos tienen una mayor percepción de su propia capacidad que ellas. Por tanto, es claro que el trabajo a realizar en el entrenamiento con diferentes colectivos también debe ser distinto y de la mano del *coaching* profesional

### 3.2. *Experiencia 2: El rol de las familias emprendedoras en el acompañamiento emprendedor*

En esta experiencia, se explora el papel que las familias emprendedoras juegan en el ecosistema emprendedor de Manizales, Colombia. A través de programas como Manizales Más, estas familias brindan mentoría y apoyo a personas emprendedoras, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de nuevas empresas (Benavides-Salazar et al., 2022). Este estudio se realiza durante 3 años.

El ecosistema emprendedor de Manizales es considerado como uno de los más dinámicos de Colombia (Innpulsa Colombia & Universidad Nacional de Colombia, 2017) no solo por la institucionalidad, sino por la facilidad de conexión y relación entre sus actores, sumado al papel que las familias empresarias están jugando en el acompañamiento de las personas emprendedoras.

La presencia en Manizales de entidades de apoyo a la dinámica de emprendimiento y a personas emprendedoras se remonta desde la creación de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, Incubar en el año 2001. Posteriormente se gestaron un importante número de entidades o programas que se fueron consolidando, sin embargo, solo se pudo visibilizar y concebir como ecosistema de emprendimiento 10 años después a partir de un programa promovido por una familia empresaria de amplia trayectoria denominado Manizales Más (Benavides-Salazar et al., 2022).

#### 3.2.1. Generación de conexiones y capital social

Las familias empresarias en Manizales son generadoras de conexiones y capital social. Los programas de mentoría promovidos por estas familias facilitan la creación de redes valiosas para las personas emprendedoras. Además, estas conexiones inspiran, dirigen y motivan a las personas emprendedoras, lo que resulta en un mayor desarrollo y crecimiento de las empresas (Spigel, 2017).

### 3.2.2. Contribución a la cultura empresarial

La visión de la persona fundadora o de las siguientes generaciones en el caso de Manizales está permeada por un gran arraigo de la familia al territorio (Martínez-Sanchis et al., 2020; Martínez-Sanchis et al.,2021) y, por tanto, participa activamente de procesos o programas gestados por otras familias empresarias.

Las familias empresarias transmiten valores y cultura empresarial a través de la mentoría. Su arraigo a la región y su enfoque en la responsabilidad ética influyen en la mentalidad de las personas emprendedoras, promoviendo el impacto positivo en la comunidad. La presencia de empresas familiares como mentoras también rejuvenece el perfil de las personas involucradas en la mentoría (Bettinelli et al., 2014; Chirico et al., 2011). En tal sentido, los valores y cultura de las familias empresarias son transmitidos por diferentes mecanismos, incluyendo la mentoría y por tanto, inciden en el desarrollo de la región (Basco, 2015) y del propio ecosistema de emprendimiento.

Lo anterior tiene no solo gran relevancia en la dinámica empresarial sino un valor sustancial en la cultura y mentalidad de las personas emprendedoras en un ecosistema de emprendimiento (Bettinelli et al., 2014; Chirico et al., 2011). Por tanto, en Manizales hoy es posible visibilizar y promover el rol de las empresas familiares dado este gran aporte al ecosistema (personas fundadoras siendo personas mentoras o dando la oportunidad para que las personas de sus equipos de trabajo participen en programas de mentoría) dado que trasciende el aporte de conocimiento y experiencia, se refuerza desde los valores y arraigo al territorio.

### 3.2.3. Evolución de un ecosistema emprendedor

Se puede decir que en Manizales la primera acción visible de gran contundencia de una familia emprendedora aportando al emprendimiento se materializó con la apuesta estratégica de consolidar un ecosistema de emprendimiento en la ciudad, hecho que además promovió una potente articulación Universidad, Empresa, Estado, que posibilitó la participación internacional desde el Babson College con el modelo desarrollado por Isenberg (2011b) y posteriormente, generó la sostenibilidad para que se desarrollen más programas y servicios.

En el marco de la teoría de ecosistemas de emprendimiento, Spigel (2017) propone atributos sociales que incluyen recursos gestionados o adquiridos a través de las redes dentro de una región. Por lo tanto, dentro

de las redes que apoyan a las personas emprendedoras están las personas mentoras y para el caso de Manizales, es el instrumento de mayor aporte. De los primeros programas de Manizales Más (programa promovido por una familia empresaria) fue el de mentoría empresarial, siendo el primer programa formal de mentoría en el ecosistema de emprendimiento de Manizales y que adicionalmente consolidó una red de personas mentoras.

Se lanzó en el año 2014 para ayudar a las personas empresarias a reducir los riesgos que implica el crecimiento de sus empresas. Este programa enmarcado en Manizales Más, se basa en la metodología del MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) y busca crear relaciones a largo plazo entre líderes de empresas consolidadas y empresas en crecimiento, para compartir experiencias y evitar errores que obstaculicen el rápido crecimiento.

Este programa es una parte clave del fortalecimiento de las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más y es considerado fundamental para la transformación y el crecimiento de las personas empresarias. Lo anterior se pudo corroborar en el estudio desarrollado por Benavides-Salazar et al., (2022) sobre el ecosistema de emprendimiento de Manizales, en donde las áreas de mayor contribución de los programas del ecosistema de emprendimiento a la actividad emprendedora son Estrategia, Mentalidad, Organización y Crecimiento; y los programas de mentoría y por tanto las personas mentoras, son quienes más aportan a las áreas anteriormente mencionadas.

Tras 9 años, la totalidad de los programas formales de emprendimiento cuentan con la actividad de mentoría a raíz de lo que promovió este primer programa en el ecosistema de emprendimiento, evidenciando una evolución de un ecosistema en crecimiento y vibrante (Isenberg & Onyemah, 2016; Molina & Maya, 2018; Molina & Valbuena, 2019).

Este tipo de atributo resalta la relevancia de las personas mentoras en un ecosistema de emprendimiento, ya que contribuye a mejorar el desempeño de las personas emprendedoras y, de acuerdo con la investigación, se pudo relacionar con un aumento en las tasas de supervivencia de las nuevas empresas (Lafuente et al., 2007).

Las personas mentoras en un ecosistema de emprendimiento, y Manizales es una prueba, son generadoras de conexiones ya que cuentan con altos niveles de capital social (red de contactos) en el que ellas y ellos facilitan las conexiones, inspiran, direccionan y motivan. El resultado de su gestión se evidencia en mejoras en el desarrollo y crecimiento de las empresas (Spigel, 2017).

Su desempeño se ha medido en la mejora del crecimiento y desarrollo de 107 empresas durante más de 10 años, en los que ha consolidado la red

con 51 personas mentoras y 21 acompañantes de mentoría de Manizales Más. Asimismo, por otras 198 empresas de los demás programas de mentoría del ecosistema de emprendimiento.

El perfil de las personas mentoras es, en su mayoría, el de fundadoras y gerentes de empresas familiares lo que confirma el importante papel de las empresas familiares en la incubación y financiación de nuevas empresas (Astrachan et al., 2003; Zahra, 2005). Este se convierte en el otro gran aporte visible de las familias empresarias al ecosistema de emprendimiento de Manizales, siendo mentoras y promoviendo que otras también lo hagan.

El programa de mentoría impulsado por familias empresarias en Manizales ha llevado a la evolución del ecosistema emprendedor. La incorporación de la mentoría en varios programas de emprendimiento ha mejorado el desempeño de las personas emprendedoras y ha demostrado estar relacionada con tasas de supervivencia empresarial más altas. La contribución de las familias empresarias a través de la mentoría y el apoyo ha enriquecido significativamente el ecosistema (Isenberg & Onyemah, 2016; Molina & Maya, 2018; Molina & Valbuena, 2019).

La mentoría es altamente valorada por todos los agentes del ecosistema de emprendimiento de Manizales. Las personas emprendedoras, las entidades de soporte, las Universidades, las entidades de financiación e incluso las propias personas mentoras coinciden en los beneficios mutuos (aprender de *mentees* y brindarles experiencia). Es de resaltar que el mayor aporte se genera principalmente en las etapas más avanzadas del emprendimiento y por tal motivo, las mentorías se emplean en los programas enfocados hacia el crecimiento, la aceleración o la consolidación (Benavides-Salazar et al., 2022).

## 4. **Discusión**

La literatura ha reconocido la importancia del *coaching* en el emprendimiento (Brown, 1999; Garand, 2009; Lankard, 1995; Oberschachtsiek, 2007; Ramis-Pujol, 2011; Römer-Paakkanen & Pekkala, 2008; Siemon & Otter, 2007; Van Burg et al., 2008) porque puede ayudar a desarrollar habilidades personales y emocionales necesarias para enfrentar los desafíos del emprendimiento como la autoconciencia, la asertividad, la comunicación positiva y la gestión del miedo y la inseguridad. La mentoría, por otro lado, se ha descrito como una relación más amplia y holística que se centra en el progreso profesional a largo plazo.

En Ibáñez (2013) se rescatan las diferencias entre una persona mentora y una *coach*. Si bien esta última no necesita tener experiencia en la

disciplina en la que se pretende formar, la mentora tiene experiencia y conocimiento en el área que la persona emprendedora quiere mejorar por lo que puede dar consejos e, incluso, convertirse en un modelo a seguir (Dennen, 2004; Leonard & Swap, 2000; St-Jean & Audet, 2012). En tal sentido, el papel del *coaching* y la mentoría en el proceso de emprendimiento es fundamental. Estas prácticas ofrecen apoyo y orientación en momentos de incertidumbre y desafío, lo que puede ser crucial para el éxito de los proyectos emprendedores.

El artículo propone una estrategia que involucra tanto el *coaching* como la mentoría en diferentes etapas del proceso emprendedor. En la etapa universitaria, se sugiere que el *coaching* se utilice para trabajar en el desarrollo personal del estudiantado emprendedor. En la etapa del lanzamiento del proyecto, se plantea la idea de que la mentoría desempeñe un papel clave brindando asesoramiento y apoyo basado en la experiencia de la persona mentora, lo que puede ser invaluable en el proceso de llevar sus proyectos a la realidad. La colaboración entre universidades y entidades de apoyo al emprendimiento, como incubadoras y aceleradoras, puede facilitar esta mentoría.

Estos enfoques destacan la importancia del acompañamiento en el proceso de emprendimiento que es arduo y a menudo solitario. Además, se hace hincapié en la importancia de trabajar no solo en aspectos técnicos del emprendimiento, sino también en el desarrollo personal y emocional de las personas emprendedoras.

El artículo también menciona la falta de reconocimiento del papel de las familias empresarias en los ecosistemas de emprendimiento en la literatura académica (Isenberg, 2010, 2011a; Schwarzkopf, 2016; Spigel, 2017; World Economic Forum, 2013). Sin embargo, en el caso Manizales, se hace evidente que genera una apropiación y compromiso adicional de las personas mentoras que tienen empresas familiares más que las que no lo son. La razón fundamental es la visión, valores y arraigo que tienen este tipo de familias y sus empresas (Aragón-Amonarriz, 2022) y el interés que les genera aportar al desarrollo empresarial de su entorno.

En el emprendimiento el tándem persona-proyecto es inseparable y las fases, desde la inspiración y motivación para lanzar un proyecto hasta que este se convierte en una empresa de éxito, son muy diferentes. Por tanto, el acompañamiento en cada momento se tiene que adaptar a lo que la persona emprendedora necesita a cada paso y el tándem *coaching*-mentoría pasa a ser imprescindible. Nuestra propuesta sería, por tanto, en una doble vertiente:

– Trabajar con el *coaching* en la formación en emprendimiento durante la etapa universitaria, en la que, en general, el estudiantado de grado está en un momento de gran desorientación e inseguridad, máxime cuando tienen que enfrentar situaciones como el emprendimiento en las que no es tan importante que aprenda cómo llevarlo a cabo, que también, sino a trabajar las emociones que ello les produce y a confiar en sus propias capacidades.
– Trabajar con la mentoría durante el lanzamiento de proyectos emprendedores aprovechando el potencial que suponen las familias emprendedoras como agentes del ecosistema emprendedor. La vinculación de las empresas familiares desde su rol o visión en el territorio podría ser una estrategia formal de las entidades de soporte de un ecosistema e incluso para quienes desarrollan políticas públicas. Si se tiene en cuenta que por definición las familias empresarias "son una institución, o estructura social, que puede tanto acelerar como restringir las actividades emprendedoras" (Nordqvist & Melin, 2010), un ecosistema debería identificar cuál es el "perfil" (*familiness*) de las empresas familiares que interactúan con éste o con la dinámica económica del territorio. Este conocimiento permite tener mejores herramientas para involucrarlas más activamente en la dinámica de dicho ecosistema o para entender aspectos de mentalidad empresarial que deben detonar o modificar.

Por supuesto, somos conscientes de las dificultades y obstáculos en el despliegue de estrategias y servicios tanto de *coaching* como de mentoría. A continuación, se presentan los que se pueden considerar son los más relevantes:

– La identificación de personas adecuadas: Encontrar personas mentoras con la experiencia y el conocimiento necesarios puede ser un desafío. La selección cuidadosa es esencial para garantizar que la mentoría sea efectiva.
– Disponibilidad y accesibilidad de los servicios de *coaching* y mentoría: No todas las personas emprendedoras pueden acceder fácilmente a servicios de *coaching* y mentoría de alta calidad. Esto puede crear desigualdades en el apoyo disponible para ellas.
– Dificultades en la medición del impacto: Medir el impacto de la mentoría y el *coaching* puede ser complicado. Determinar cómo estas prácticas contribuyen al éxito empresarial y al desarrollo personal de las personas emprendedoras es un desafío que debe abordarse.


ISSN (Papel): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol LXXVIII - N.º 234 - Diciembre 2023, págs. 115-140
doi:https://doi.org/10.18543/bee.2751 • https://bee.revistas.deusto.es

– La combinación adecuada de *coaching* y mentoría: Encontrar el equilibrio correcto entre *coaching* y mentoría en el proceso de emprendimiento puede ser un tema de debate. Cada persona emprendedora puede tener necesidades diferentes, y es importante adaptar el enfoque en consecuencia.

Según lo planteado anteriormente donde se destaca la importancia del *coaching* y la mentoría en el contexto del emprendimiento y cómo pueden las universidades y las familias emprendedoras contribuir al desarrollo de personas emprendedoras; a continuación, se presentan algunas implicaciones de estos resultados y se plantean propuestas de acción específicas.

### 4.1. *Implicaciones de los resultados*

El énfasis en el apoyo a las personas emprendedoras a través del *coaching* y la mentoría señala que estos enfoques pueden ser cruciales para el éxito en el proceso emprendedor. Los hallazgos subrayan cómo el *coaching* puede mejorar la autoconciencia y la autoestima, mientras que la mentoría proporciona conocimientos específicos y apoyo basado en la experiencia. Además, se resalta que el apoyo debe adaptarse a las distintas etapas del proceso emprendedor y, por tanto, la combinación de *coaching* y mentoría es fundamental.

### 4.2. *Propuestas para profesionales de los ecosistemas de emprendimiento*

**Universidades:** En la etapa universitaria, se pueden implementar programas de *coaching* que ayuden a los estudiantes a desarrollar habilidades personales clave como la autoconciencia, la confianza y la gestión emocional (Ibáñez & Zabala-Iturriagagoitia, 2018). Además, se podrían diseñar cursos o talleres que introduzcan al estudiantado conceptos emprendedores y les preparen para los desafíos y la incertidumbre a los que se enfrentan en el mundo empresarial.

**Incubadoras, Centros de Empresa y Aceleradoras:** Para la etapa de puesta en marcha de las empresas, las incubadoras, centros de empresa y aceleradoras podrían facilitar u ofrecer mentoría de personas empresarias experimentadas y personas con experiencia en sectores relevantes (Dennen, 2004). Estas personas mentoras podrían brindar orientación específica sobre cómo abordar desafíos técnicos, operativos y estratégicos.

### 4.3. *Potenciar la participación de familias emprendedoras*

**Rol de las Familias Emprendedoras:** Las familias emprendedoras juegan un papel crucial en el apoyo al emprendimiento. Su arraigo, visión y valores pueden impulsar la creación de ecosistemas emprendedores sólidos. Esto podría ser especialmente relevante en comunidades locales o regiones donde las familias emprendedoras tienen un impacto significativo en la economía (Aragón-Amonarriz, 2022).

**Generación de Valor Agregado:** Las empresas de familia pueden proporcionar mentoría y apoyo al emprendimiento a través de sus experiencias personales y empresariales. Esto no solo ayudaría a las personas emprendedoras a sortear obstáculos específicos, sino que también agregaría un componente de transferencia de valores y cultura empresarial (Dennen, 2004).

### 4.4. *Diseño de políticas y fortalecimiento del ecosistema*

**Incorporación Formal de Empresas de familia:** Las políticas públicas y las entidades de soporte al emprendimiento podrían formalmente involucrar a las empresas de familia en la dinámica y articulación del ecosistema. Esto podría lograrse mediante la creación de programas de mentoría con participación de estas empresas o mediante la promoción de su papel en la dinámica económica.

**Identificación del Perfil de Empresas de Familia:** Entender el perfil y las características distintivas de las empresas de familia que interactúan con el ecosistema emprendedor puede ser vital. Esto permitiría adaptar estrategias y enfoques para involucrarlas más efectivamente y comprender cómo pueden contribuir al crecimiento del ecosistema (Nordqvist & Melin, 2010).

### 4.5. *Enfoque en la cultura empresarial y el propósito superior*

**Mentoría con Propósito Superior:** La mentoría no solo debería centrarse en cuestiones técnicas, sino también en inculcar valores empresariales y propósito superior. Las empresas de familia, con su enfoque en la continuidad generacional, pueden transmitir una perspectiva de largo plazo y una mentalidad arraigada en la comunidad.

En la siguiente tabla se resumen las especificidades y la simbiosis entre los diferentes grupos de interés en el contexto del emprendimiento, destacando cómo cada uno contribuye de manera única al desarrollo de los emprendedores y al fortalecimiento del ecosistema empresarial.

Tabla 1

**Especificidades y simbiosis de grupos de interés frente a la mentoría y el *coaching***

| Grupos de interés | Especificidades | Simbiosis | Incidencia en el emprendimiento |
|---|---|---|---|
| Universidades | Ofrecen programas de *coaching* | Colaboran con personas mentoras | Contribuyen al desarrollo personal y profesional del estudiantado emprendedor en la etapa universitaria. |
| Personas emprendedoras | Buscan apoyo emocional y orientación | Interactúan con personas mentoras y *coaches* | Obtienen asesoramiento basado en la experiencia para abordar desafíos empresariales específicos. |
| Familias Emprendedoras | Aportan valores arraigados y visión a largo plazo | Participan como personas mentoras | Enriquecen el proceso de mentoría con su experiencia y compromiso con el territorio. |
| Incubadoras y Aceleradoras | Facilitan el acceso a programas de *coaching* | Colaboran con personas mentoras | Ofrecen un entorno propicio para el desarrollo empresarial con apoyo personalizado y orientación especializada. |
| Comunidad Empresarial | Colabora como personas mentoras | Se beneficia de personas emprendedoras exitosas | Impulsa el desarrollo de personas emprendedoras y contribuye al fortalecimiento del ecosistema empresarial. |
| Personal Universitario | Puede actuar como *coaches* y personas mentoras | Interactúan con estudiantado emprendedor | Proporcionan orientación y experiencia al estudiantado a través de programas de *coaching* y mentoría. |

*Fuente:* elaboración propia.

Boletín de Estudios Económicos
ISSN (Papel): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol LXXVIII - N.º 234 - Diciembre 2023, págs. 115-140
doi:https://doi.org/10.18543/bee.2751 • https://bee.revistas.deusto.es

En resumen, el uso combinado de *coaching* y mentoría en diferentes etapas del proceso emprendedor, junto con la participación activa de universidades y empresas de familia, puede fortalecer significativamente el ecosistema emprendedor. Esto no solo ayudaría a las personas emprendedoras a superar los desafíos, sino que también contribuiría a la creación de una cultura empresarial sólida y sostenible en la comunidad. La literatura académica respalda la importancia del *coaching* y la mentoría en el emprendimiento, y el artículo ofrece propuestas concretas para aplicar estas prácticas en diferentes etapas del proceso emprendedor. Además, destaca el valor de las familias empresarias en los ecosistemas de emprendimiento y sugiere que su participación puede ser beneficiosa tanto para las personas emprendedoras como para el desarrollo económico del territorio. Estos hallazgos tienen implicaciones importantes para la promoción del emprendimiento y el apoyo a las personas emprendedoras en diversos contextos.

## Referencias

Alcaraz, R. (2011). *Perfil del Emprendedor, un Estudio Comparativo entre Universitarios de Países de Iberoamérica*. (PhD of the University of Deusto).

Alda, R. (2010). *Perfil emprendedor de los estudiantes de la Facultad de Economía y Administración, de la Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile*. (Doctoral dissertation, Universidad de Deusto). https://api.semanticscholar.org/CorpusID:187409859

Aragón-Amonarriz, C. (2022). ¿Cómo contribuye el enraizamiento territorial de las empresas familiares a la generación de valor social? Tres dinámicas de aportación de valor social sostenible y sus lecciones prácticas . *Boletín de Estudios Económicos*, *76*(232), 85–97. https://doi.org/10.18543/bee.2230

Arregle, J. L., Duran, P., Hitt, M. A., & Ess, Van Essen , M. (2017). Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *41*(5), 801–831. https://doi.org/10.1111/etap.12246

Astrachan, J. H., Zahra, S. A., & Sharma, P. (2003). Family-Sponsored Ventures. Kansas, MO: Kauffman Foundation.

Autio, E., & Levie, J. (2014). Hard Facts or Soft Insights? Fact-based and Participative Approaches to Entrepreneurship Ecosystems Policy Analysis and Management. 1–34. https://www.semanticscholar.org/paper/'-HARD-FACTS-'-OR-SOFT-INSIGHTS-FACT-BASED-AND-TO-Autio-Levie/f6182c58647a58f4c2f8e9a88d01028a8dd6028c

Basco, R. (2015). Family business and regional development — A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, *6*(4), 259–271. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004

Baum, J. R., & Locke, E. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 587–598. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587

Benavides-Salazar, C., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Ibáñez-Romero, A. (2021). The role of entrepreneurial families in entrepreneurial ecosystems: the family social capital approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2020-0416

Benavides-Salazar, C., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Ibáñez-Romero, A. (2022). The role of entrepreneurial families in entrepreneurial ecosystems: the family social capital approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *14*(6), 1001–1032. https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2020-0416

Berent-Braun, M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and team-building: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, *38(1)*, 103–119. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11187-010-9269-4

Bettinelli, C., Fayolle, A., & Randerson, K. (2014). Family Entrepreneurship: A Developing Field. In *Foundations and Trends® in Entrepreneurship, 10(3),161-236*. https://doi.org/10.1561/0300000049

Bramwell, A., Nelles, J., & Wolfe, D. A. (2008). Knowledge, Innovation and Institutions: Global and Local Dimensions of the ICT Cluster in Waterloo, Canada. *Regional Studies*, *42*(1), 101–116. https://doi.org/10.1080/00343400701543231

Brown, B. L. (1999). Entrepreneurship success stories: implications for teaching and learning. Practice Application Brief No. 3.

Carney, M., & Nason, R. S. (2018). Family Business and the 1%. *Business & Society*, *57(6)*, 1191–1215. https://doi.org/10.1177/0007650316661165

Chang, E. P. C., Memili, E., Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., & Chua, J. H. (2009). Family social capital, venture preparedness, and start-up decisions: A study of hispanic entrepreneurs in New England. *Family Business Review*, *22*(3), 279–292. https://doi.org/10.1177/0894486509332327

Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. Strategic Entrepreneurship Journal, 5(4), 307-326. https://doi.org/10.1002/sej.121

Clinton, E., McAdam, M., Gamble, J. R., & Brophy, M. (2020). Entrepreneurial learning: the transmitting and embedding of entrepreneurial behaviours within the transgenerational entrepreneurial. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–22. https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727088

Dennen, V. P. (2004). Cognitive Apprenticeship in Educational Practice: Research on Scaffolding, Modeling, Mentoring, and Coaching as Instructional Strategies. In *Handbook of research on educational communications and technology, 2nd ed*. (pp. 813–828). *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective

Explain Differences? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *36*(2), 347–367. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00402.x

Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *The Academy of Management Journal*, *32*(3), 543–576. https://doi.org/10.2307/256434

Estrada-Robles, M., Williams, N., & Vorley, T. (2020). Structural coupling in entrepreneurial families: How business-related resources contribute to enterpriseness. *Entrepreneurship and Regional Development*, *00*(00), 1–18. https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727093

Garand, D. J. (2009). From intent to entrepreneurial action among multidisciplinary undergraduates students: the need to spread outside the business schools. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, *29(6)*, 8.

Gibb, A. (2002). In Pursuit of a New Entrepreneurial Paradigm for Learning: Creative Destruction, New Values, New Ways of Doing Things and New Combination of Knowledge. *International Journal of Management Reviews*, *4*(3), 233–269. https://doi.org/10.1111/1468-2370.00086

Ibáñez-Romero, A. (2018). ¿Tienes preguntas? Nosotrxs también.

Ibáñez-Romero, A. (2022). iNNoVaNDiS: From Just Impossible to Make it Happen. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, *21*( 3), 30–37. https://doi.org/10.3917/entre.213.0030 ISBN 9782382980118

Ibáñez-Romero, A., Fernández, I., Iglesias, A., Marigil, O., & San Sebastián, P. (2014). La emoción de emprender desde la universidad: la universidad como vivero de personas emprendedoras. Recuperado de http://www.bubok.es/libros/232105/La-emocion-de-emprender-desde-la-Universidad-La-Universidad-como-vivero-de-personas-emprendedoras

Ibáñez-Romero, A., & Zabala-Iturriagagoitia, J. M. (2016). iNNoVaNDiS: A 10-Year Experience in Entrepreneurship and Innovation Education. In *Innovation and Entrepreneurship in Education* (Vol. 2, pp. 195–224). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S2051-229520160000002011

Ibañez, A. (2002). Actitudes Emprendedoras de los Estudiantes Universitarios: Medición y Propuestas de Actuación. Actitudes emprendedoras *ICE 28/12/12 08:48 Página 3*.

Ibañez, A. (2013). How Orientation, Supervision & Coaching Can Help in Entrepreneurial Education. In E. Gil (Ed.), *Emprendimiento Social y Educativo: Nuevos Tiempos, Nuevos Retos* (pp. 166–180). Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).

Ibañez, A. (2012). Diferencias de género en la Actitud emprendedora en los y las universitarias (Emakunde (ed.). Comunicaciones del Congreso Internacional para el Impulso de Políticas de Igualdad de Mujeres y Hombres.

Ibáñez, A., & Zabala-Iturriagagoitia, J. M. (2018). Competencia Emprendedora: La Experiencia de iNNoVaNDiS. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, *12(2), 132-156*. https://doi.org/10.19083/ridu.2018.650

Innpulsa Colombia & Universidad Nacional de Colombia. (2017). Ecosistemas Regionales de Emprendimiento en Colombia. In *Innpulsa, Colombia*.

Isenberg, D. (2010). Revolution How To Start an Entrepreneurial. *Harvard Business Review*, *June*, 12. https://doi.org/10.1353/abr.2012.0147

Isenberg, D. (2011a). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy : Daniel Isenberg, Ph. D. Professor of Management Practice, Babson Global Executive Director, the Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. *Institute of International and European Affairs*, *1*(781), 1–13.

Isenberg, D. (2011b). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA*. *1*(781), 1–13.

Isenberg, D., & Onyemah, V. (2016). Fostering Scaleup Ecosystems for Regional Economic Growth ( Innovations Case Narrative : Manizales-Más and Scale Up Milwaukee). *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, *11*(1–2), 60–79. https://doi.org/10.1162/inov_a_00248

Kawasaki, G. (2004). *The Art of The Start : The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything*. *Penguin*.

Kirby, D. (2007). Changing the entrepreneurship education paradigm. *Handbook of Research in Entrepreneurship Education, 1*, 21–45. https://doi.org/10.4337/9781847205377.00010

Kotlar, J., & Sieger, P. (2019). Bounded Rationality and Bounded Reliability: A Study of Non-Family Managers' Entrepreneurial Behavior in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1–36. https://doi.org/10.1177/1042258718796085

Krauss, C. (2008). *Las actitudes emprendedoras de los estudiantes de la Universidad Católica del Uruguay*. (PhD of the University of Deusto).

Lafuente, E., Rialp, J., & Vaillant, Y. (2007). Regional Differences in the Influence of Role Models: Comparing the Entrepreneurial Process of Rural Catalonia. *Regional Studies*, *41(6),779-796*. https://doi.org/10.1080/00343400601120247

Lankard, B. (1995). Career development in generation X. *Myths and realities*.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2018). Beyond the firm: Business families as entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *42*(4), 527–536. https://doi.org/10.1177/1042258717739004

Leonard, D., & Swap, W. (2000). Gurus in the garage. *Harvard Business Review*, *78*(6), 71-73,76-80,82.

Mack, E., & Mayer, H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, *53*(10), 2118–2133. https://doi.org/10.1177/0042098015586547

Marozau, R., Guerrero, M., Urbano, D., & Ibáñez, A. (2019). Evolving Entrepreneurial Activities at Post-Soviet Universities. Higher education institutions: Perspectives, opportunities and challenges, 201-246.

Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2020). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness? *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 16(2), 196-217*. https://doi.org/10.1108/JEC-09-2019-0087

Martínez-Sanchis, P., Iturrioz-Landart , C., Aragón-Amonarriz , C., Radu- Lefebvre, M., & Seaman, C. (2021). Institutional settings and local embeddedness of European Entrepreneurial Families: an inter-regional comparison. *European Planning Studies, 29(10), 1819-1844*. https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1889474

Molina , V., & Maya, J. (2018). Successful entrepreneurship ecosystem for regional development: a proposal for their modelling and creation. International Journal of Innovation and Regional Development, 8(4), 322-336. https://doi.org/10.1504/ijird.2018.097481

Molina, V., & Valbuena, W. S. (2019). Mapping creativity and design within the entrepreneurship ecosystem. *Kindai Management Review*, *7*(June), 39–53.

Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, *22*(3–4), 211–239. https://doi.org/10.1080/08985621003726119

Oberschachtsiek, D. (2007). Self-Employment Training ¬ Coaching. Regional Patterns and Effect Heterogeneity- Evidence for Germany (Summary). Frontiers of Entrepreneurship Research, 27(22), 7.

Quintero, C. (2007). *Generación de competencias en jóvenes emprendedores*. (Report *M-O 13544018) Evoluciona empreendedores UNAB*.

Raagmaa, G., & Keerberg, A. (2017). Regional higher education institutions in regional leadership and development. *Regional Studies*, *51*(2), 260–272. https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1215600

Ramis-Pujol, J. (2011, May 10). Aprender a Emprender. *Cinco Días - Opinión*. http://www.cincodias.com/articulo/opinion/aprender-emprender/20110510cdscdiopi_4/

Römer-Paakkanen, T., & Pekkala, A. (2008). Generating entrepreneurship and new learning environments from students' free time activities and hobbies. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, *57(3)*, 341–361.

Saboia, F. A., & Martín, N. (2006). Revista Eletrônica de Administração. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, *12*(Num 2), 49–58.

Sánchez-Ruiz, P., Daspit, J. J., Holt, D. T., & Rutherford, M. W. (2019). Family Social Capital in the Family Firm: A Taxonomic Classification, Relationships With Outcomes, and Directions for Advancement. *Family Business Review*, *32*(2), 131–153. https://doi.org/10.1177/0894486519836833

Schwarzkopf, C. (2016). Fostering innovation and entrepreneurship: Entrepreneurial ecosystem and entrepreneurial fundamentals in the USA and Germany. In *Springer Gabler*. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13512-6

Sieger, P., & Minola, T. (2017). The Family's Financial Support as a "Poisoned Gift": A Family Embeddedness Perspective on Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, *55*(00), 179–204. https://doi.org/10.1111/jsbm.12273

Siemon, C., & Otter, N. (2007). Coaching academic entrepreneurship: how to overcome the knowing-doing-gap. *2nd European Conference on Entrepreneurship and Innovation*, 167–175.

Soleimanof, S., Singh, K., & Holt, D. T. (2019). Micro-foundations of corporate entrepreneurship in family firms: An institution-based perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *43*(2 Special Issue), 274–281. https://doi.org/10.1177/1042258718796076

Southon, M., & West, C. (2005). *The boardroom entrepreneur* (Gardners B).

Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *41*(1), 49–72. https://doi.org/10.1111/etap.12167

St-Jean, E., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *8*(1), 119–140. https://doi.org/10.1007/s11365-009-0130-7

Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, *23*(9), 1759–1769. https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484

Stam, E., & Spigel, B. (2016). Entrepreneurial Ecosystem. *Entrepreneurial Ecosystems*, *1*. https://doi.org/10.4135/9781473984080.n21

Stough, R., Welter, F., Block, J., Wennberg, K., & Basco, R. (2015). Family business and regional science: "Bridging the gap." *Journal of Family Business Strategy*, *6*(4), 208–218. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.11.002

Tracey, P., & Phillips, N. (2007). The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education*, *6*, 264–271. https://doi.org/10.5465/AMLE.2007.25223465

Van Burg, E., Romme, G., Gilsing, V., & Reymen, I. (2008). Creating University Spin-Offs: A Science-Based Design Perspective . *Journal of Product Innovation Management*, *25*, 114–128. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00291.x

World Economic Forum. (2013). Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early Stage Company Growth Dynamics. *Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions 2013*, *January*, 36.

Zahra, S. A. (2005). Enterpreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, *18*(1), 23–40. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x

Zajkowski, R., & Domanska, A. (2019). Differences in perception of regional pro-entrepreneurial policy. Does obtaining support change a prospect? *Oeconomia Copernicana*, *10*(2), 359–384. https://econpapers.repec.org/RePEc:pes:ieroec:v:10:y:2019:i:2:p:359-384

## Sobre las autoras

CLAUDIA BENAVIDES-SALAZAR. Profesora del Departamento de Ingeniería de la Universidad de Caldas (Colombia). Sus intereses de investigación y docencia están relacionados con la creatividad, innovación y el emprendimiento. Como profesora, imparte cursos a nivel de pre grado, máster y doctorado en las áreas de creatividad e innovación y emprendimiento de base científico tecnológica. Tam-

bién es directora de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Manizales y por tanto, es responsable de proyectos que promuevan el emprendimiento, el desarrollo económico desde el fortalecimiento empresarial y el desarrollo de ecosistemas de emprendimiento en ciudades intermedias conectándolas con ecosistemas de otros países con reconocida dinámica en innovación y tecnología. Como investigadora, ha participado en proyectos de investigación sobre ecosistemas de emprendimiento, mentalidad y cultura empresarial, así como dinámicas de competitividad e innovación. Ha sido coautora de dos libros, dos capítulos de libros y un artículo en una revista internacional. https://orcid.org/0000-0003-3798-494X

Lecturer in the Engineering Department of the University of Caldas (Colombia). Her research and teaching interests are related to creativity, innovation, and entrepreneurship. As a professor, she teaches courses at undergraduate, master's, and doctoral levels in the areas of creativity and innovation and science and technology-based entrepreneurship. As director of the Technology-Based Business Incubator of Manizales, she is responsible for projects that promote entrepreneurship, for projects that promote entrepreneurship, economic development from business strengthening, and the development of entrepreneurial ecosystems in intermediate cities connecting them with ecosystems of other countries with recognized dynamics in innovation and technology. As a researcher, she has participated in research projects on entrepreneurship ecosystems, entrepreneurial mindset, and culture, as well as competitiveness and innovation dynamics. She has co-authored two books, two book chapters, and an article in an international journal. https://orcid.org/0000-0003-3798-494X

ASUNCIÓN IBÁÑEZ-ROMERO. Profesora Titular del Departamento de Management y Vicedecana del campus de San Sebastián de Deusto Business School-Universidad de Deusto (España). Sus intereses de investigación y docencia están relacionados con el emprendimiento. Como profesora, imparte cursos a nivel de máster y de licenciatura en las áreas de emprendimiento y estrategia empresarial. También es responsable de proyectos de creación de empresa del estudiantado y ha supervisado varias tesis doctorales. Como investigadora, ha participado en proyectos de investigación sobre responsabilidad social, género, espíritu empresarial, simulación y juegos de empresa, y coaching. Ha publicado dos libros, varios capítulos de libros y artículos en revistas nacionales e internacionales como *Social Responsibility Journal*. Participa con frecuencia en paneles y comisiones de evaluación de premios y proyectos empresariales con diferentes organismos como el Ayuntamiento de San Sebastián, la Diputación Foral de Gipuzkoa o la Agencia Vasca de Innovación. https://orcid.org/0000-0002-7238-8740

Associate Professor at the Department of Management, and San Sebastián campus vice dean of Deusto Business School-University of Deusto (Spain). Her research and teaching interests are related to the field of entrepreneurship. As a lecturer, she is engaged in courses at master's degree and undergraduate levels in

the fields of entrepreneurship and strategic management. She is also responsible for students' entrepreneurship projects and has supervised several dissertations. As a researcher, she has been involved in research projects dealing with social responsibility, gender, entrepreneurship, simulation and business games, and coaching. She has published two books, several book chapters, and articles in national and international journals such as the Social Responsibility Journal. She is often engaged in panels and commissions for the evaluation of entrepreneurial awards and projects with different organizations such as the City Hall of San Sebastian, the Provincial Council of Gipuzkoa or the Innovation Agency of the Basque Country. https://orcid.org/0000-0002-7238-8740