

# BRECHAS DE GÉNERO — EN — HABILIDADES Y PRÁCTICAS

**Hernán Guillermo Ceballos**

Gerente iNNpulsa Colombia

**Rosana Velasco Chaves**

Gerente Técnica de Analítica

iNNpulsa Colombia

**Luis Fernando Pérez**

Presidente Cámara

de Comercio de Cali

**Sergio Zuñiga**

Director Unidad

de Emprendimiento

e Innovación

**Autores**

---

**Daniela Pedroza**

Grupo Impacta

**Yamid Muñoz**

Grupo Impacta

**Jesús David Gutiérrez**

Grupo Impacta

---

**César A. Serrano**

Corrección de estilo

**Francisco Orjuela**

Diseño y diagramación

# Índice

<b>1</b>	Introducción	<b>4</b>
<b>2</b>	Revisión de Literatura	<b>6</b>
<b>3</b>	Datos	<b>11</b>
<b>4</b>	Estrategia empírica para el análisis de brechas de género	<b>14</b>
<b>5</b>	Resultados	<b>17</b>
<b>6</b>	Conclusiones y recomendaciones	<b>21</b>
	<b>Referencias</b>	<b>23</b>
	<b>Anexos</b>	<b>27</b>



# 1.

# INTRODUCCIÓN

Estudiar las brechas de género en las habilidades y prácticas empresariales reviste de una importancia significativa en el ámbito académico y económico. Por un lado, las investigaciones relacionadas con este tema contribuyen a la comprensión de las desigualdades económicas y sociales arraigadas en las dinámicas empresariales, al tiempo que proporcionan resultados valiosos que permiten identificar los factores responsables de la persistencia de desequilibrios de género en el ámbito empresarial. Este conocimiento es fundamental para establecer acciones que permitan superar las posibles barreras y desafíos que enfrentan las mujeres emprendedoras.

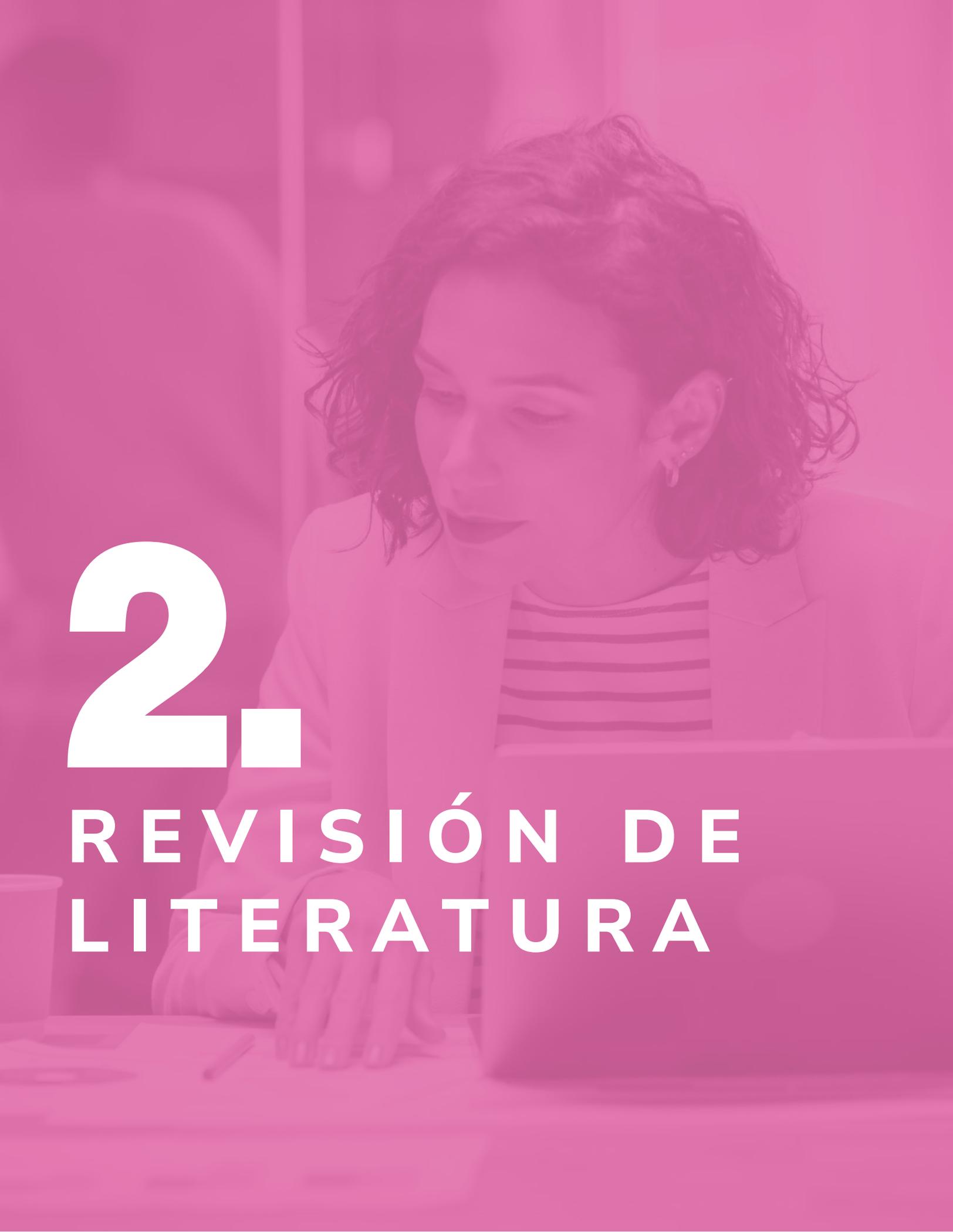
Este estudio tiene como objetivo analizar las brechas de género en las habilidades y prácticas empresariales en un conjunto de emprendimientos en Colombia que participaron en programas de aceleración de iNNpuls Colombia y la Cámara de Comercio de Cali durante los años 2020 a 2021. Para ello, se desarrolló un índice de habilidades y prácticas que comprende un indicador de habilidades y otro de prácticas financieras.

Mediante el uso de estimaciones y técnicas de descomposición, se identificaron diferencias significativas entre hombres y mujeres. Sin embargo, el 66% de la brecha entre las empresas dirigidas por hombres y mujeres puede explicarse por las características de los líderes

(educación, experiencia, entre otros) y sus negocios (ventas, tipo de emprendimiento). Esto implica que la mayor parte de la brecha se puede atribuir a factores observables de los emprendimientos.

Puestos en contexto, estos resultados sugieren que la solución para abordar estas brechas debe buscarse en etapas anteriores a la creación de los emprendimientos, tales como políticas de inclusión en la educación y la promoción de oportunidades laborales en roles de liderazgo. Al modificar estas estructuras y roles preexistentes, se podrán observar cambios significativos en las brechas de género en el ámbito empresarial.

El resto de este documento está estructurado en cinco secciones, comenzando con la presente introducción; seguida de la revisión de literatura que aborda las definiciones de habilidades y las diferencias en su desarrollo entre emprendedoras y emprendedores. En tercer lugar, se presenta la descripción de los datos, la metodología y un análisis descriptivo de la muestra. La cuarta sección expone los resultados del análisis de los determinantes de las habilidades y las diferencias de género. Finalmente, el cierre del capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones a partir de los hallazgos de la investigación.

A woman with curly hair is looking at a laptop screen in a study setting. The image is overlaid with a semi-transparent pink filter. The text '2.' is prominently displayed on the left side of the image.

# 2.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Las habilidades y prácticas empresariales son temas ampliamente debatidos en los estudios empresariales. Existe evidencia que respalda la idea de que la habilidad y la experiencia de los empresarios desempeñan un papel crucial en el éxito de la identificación de oportunidades de negocio y en la mejora de la gestión de sus empresas (Brixiova et al., 2020). Las habilidades, en este contexto, pueden entenderse como conjuntos de conocimientos y destrezas que se integran en rutinas específicas y alcanzan su máximo potencial a través de la práctica en situaciones reales (Kutzhanova et al., 2009).

Por lo tanto, las habilidades empresariales se derivan en gran medida de la educación y la experiencia laboral de los individuos, y estas habilidades tienen una naturaleza inherentemente contextual, lo que significa que su efectividad puede variar dependiendo del entorno y las circunstancias particulares en las que se aplican (Chell, 2013; Mamabolo et al., 2017; Krieger et al., 2022).

Las habilidades empresariales abarcan una amplia gama de competencias que pueden ser categorizadas en distintos ámbitos en el contexto del emprendimiento. Estas habilidades pueden englobar aspectos gerenciales, técnicos, comerciales, financieros, así como componentes relacionados con la creatividad, aspectos personales y comportamentales, liderazgo y habilidades sociales.

En el contexto del emprendimiento, las habilidades gerenciales o administrativas desempeñan un papel fundamental, ya que engloban capacidades esenciales para la dirección cotidiana de la empresa. Estas capacidades incluyen la organización y gestión eficaz de las operaciones, la planificación estratégica, la toma de decisiones y la resolución de problemas, entre otras (Lichtenstein & Lyons, 2001; Mamabolo et al., 2017). Por su parte, las habilidades técnicas se relacionan con la capacidad de crear un producto o servicio específico para la empresa y requieren de un conocimiento especializado en la industria correspondiente (Cooney, 2012).

En cuanto a las habilidades comerciales, estas engloban competencias relacionadas con la planificación del crecimiento y la sostenibilidad en el mercado, la formulación de estrategias de comercialización y ventas, el establecimiento de redes empresariales efectivas, la capacitación del personal, y la determinación de métodos óptimos de distribución y comercialización de productos (Feijoo-González & Gutierrez, 2020; Andía & Paucara, 2013). Por último, las habilidades financieras hacen referencia a las aptitudes del empresario para utilizar información financiera con el propósito de tomar decisiones y llevar a cabo acciones empresariales adecuadas, además de gestionar aspectos contables y la gestión del capital asociado a un negocio (Cramer et al., 2004; Zait y Berteza, 2015).

Además de las competencias técnicas, también existen habilidades intrínsecas al emprendedor que pueden ser clasificadas como competencias de naturaleza más subjetiva debido a su estrecha relación con la personalidad y el carácter. Entre estas destrezas, se encuentra la capacidad creativa para liderar todo el ciclo de vida de un emprendimiento, que incluye su concepción, crecimiento y desempeño. Esto implica la habilidad para concebir un plan de negocios sólido, explorar el entorno empresarial en constante evolución, identificar oportunidades, anticipar y gestionar el riesgo y la incertidumbre, y establecer conexiones y redes (Shane, 2000; Timmons, 1999 citado en Mamabolo et al., 2017).

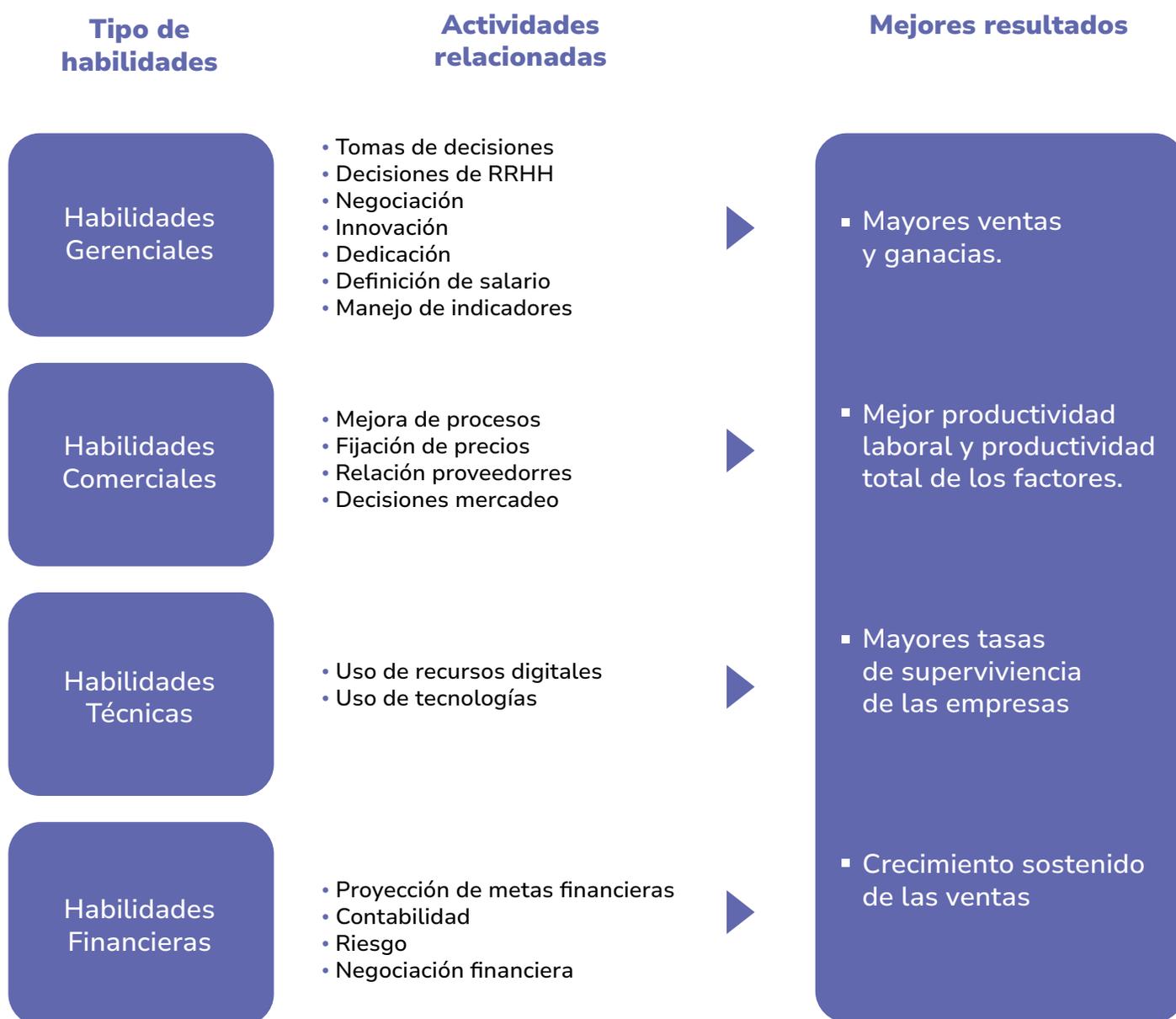
En lo que respecta a las habilidades de liderazgo y gestión, se espera que un emprendedor sea capaz de comunicar claramente su visión empresarial de manera responsable y ética. Además, se espera que tenga la capacidad de motivar a su equipo de trabajo para que alcance su máximo potencial y que su desempeño contribuya de manera positiva al emprendimiento en su conjunto. La habilidad de comunicación efectiva con su equipo también es un aspecto esencial en esta área.

Por último, las habilidades sociales desempeñan un papel fundamental en la creación de interacciones valiosas en el contex-

to empresarial. En este sentido, se espera que el emprendedor sea persuasivo, confiado y seguro en sí mismo, y que tenga la facilidad de establecer conexiones y redes efectivas (Mamabolo et al., 2017). Estas habilidades sociales deben centrarse en la adaptabilidad, la comunicación y la capacidad de persuasión en contextos sociales.

Ahora bien, los diferentes tipos de habilidades empresariales se manifiestan a través de prácticas específicas en el contexto del

emprendimiento, y estas prácticas tienen un impacto directo en la eficiencia y los resultados obtenidos en esta actividad. El rendimiento deseado en el emprendimiento surge de la combinación de conocimientos, habilidades y prácticas, además de otras características personales que poseen los empresarios que lideran estos proyectos (Mamabolo et al., 2017; McKenzie & Woodruff, 2016). En consecuencia, aquellos empresarios que aplican las mejores prácticas suelen lograr resultados superiores en términos de ventas, ganancias y productividad.



## 2.1. Brechas de género en habilidades: ¿qué dice la evidencia?

En lo que concierne a las disparidades de género en términos de habilidades y prácticas empresariales, diversos estudios han documentado que las habilidades gerenciales tienden a estar más desarrolladas en los empresarios varones. Esta tendencia puede atribuirse a la elección tradicional de campos de estudio por parte de los hombres, como ingeniería o administración de empresas, que incluyen cursos destinados a cultivar una gama diversa de habilidades y conocimientos relevantes para roles directivos (Krieger et al., 2022).

Por otra parte, en lo que respecta a la experiencia laboral, las evidencias indican que las mujeres trabajan en promedio menos años que los hombres y tienen una mayor probabilidad de empleo a tiempo parcial (Cowling & Taylor, 2001). Como resultado, las mujeres a menudo tienen un historial laboral más limitado, lo que dificulta la adquisición de competencias esenciales para la gestión.

La literatura también sugiere que las diferencias en las habilidades y prácticas empresariales de género pueden atribuirse a los tipos de puestos de trabajo que las mujeres suelen ocupar. Por ejemplo, en la mayoría de los países, las mujeres están sobrerrepresentadas en sectores como la educación y la salud. Estos sectores tienden a caracterizarse por puestos de trabajo subordinados en los que es menos probable adquirir conocimientos relacionados con la gestión y la toma de decisiones (Strohmeyer & Tonoyan, 2005; Krieger, 2022).

Por otro lado, es importante señalar que las responsabilidades familiares a menudo ejercen una influencia significativa en las decisiones laborales de las mujeres, llevándolas a optar por tra-

bajos que ofrecen mayor seguridad laboral y menor rotación. En muchos casos, las mujeres priorizan la estabilidad y los beneficios laborales, mientras que la remuneración tiende a ser una consideración más destacada para los hombres (Cutillo & Centra, 2017). Esta preferencia por la seguridad laboral puede limitar la experimentación en nuevos sectores (Krieger, 2022), lo que a su vez puede resultar en un menor desarrollo de habilidades y competencias pertinentes para roles de gestión.

En relación con las habilidades y prácticas financieras, es evidente que las mujeres a menudo tienen trayectorias académicas diferentes a las de los hombres, con un enfoque más orientado hacia las áreas sociales y las humanidades, mientras que los hombres tienden a optar por ingenierías y carreras técnicas. Esto conlleva a que los hombres tengan una mayor probabilidad de adquirir conocimientos relacionados con aspectos financieros.

Además, se ha observado que las mujeres tienden a evaluar sus habilidades financieras de manera menos favorable en comparación con los hombres. Esto se refleja en su percepción de debilidades en áreas como la gestión financiera, el control de gastos, la planificación de la liquidez y las proyecciones financieras, lo que puede afectar sus intenciones de emprender. No obstante, la práctica ha demostrado que las mujeres a menudo requieren menos asistencia en tareas financieras de lo que creen necesitar (Amatucci & Crawley, 2011). Esto sugiere una falta de confianza en sus habilidades financieras, a pesar de que su desempeño real demuestre que no siempre dependen de la asesoría financiera externa.

## 2.2. Diversidad de habilidades

Existe una teoría que sugiere que la diversidad de habilidades ejerce una influencia significativa en el desempeño empresarial. Concretamente, se argumenta que los emprendedores deben ser competentes en múltiples disciplinas y tener la capacidad de desempeñar diferentes roles, actuando como un comodín (“joker”) en las diversas tareas que conlleva el emprendimiento (Lazear, 2004). La adquisición de esta variedad de destrezas suele ocurrir a medida que los individuos desempeñan diversas funciones a lo largo de su trayectoria laboral. Este enfoque se ha revelado como un indicador más sólido del desempeño empresarial en comparación con la cantidad de años de educación del emprendedor (Stuetzer, Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2012; Stuetzer, Obschonka, Davidsson, Schmitt-Rodermund, 2013). En consecuencia, los emprendedores que han acumulado experiencia laboral diversificada tienen mayores probabilidades de poseer habilidades empresariales pertinentes para el inicio y el crecimiento de una empresa.

En este aspecto, la evidencia empírica señala que las mujeres tienden a desarrollar una menor variedad de habilidades que los hombres. Dado que la variedad puede adquirirse estudiando diferentes disciplinas, trabajando en varios empleos o desempeñando labores con un amplio espectro de tareas, como la gestión, las diferencias de género en este aspecto podrían tener su origen en las disparidades que se dan en los campos de estudio y la trayectoria laboral (Krieger et al., 2022). Los planes de estudio de los campos tradicionalmente dominados por las mujeres no suelen incluir materias empresariales o de gestión en sus currículos. Estas disciplinas suelen centrarse en industrias específicas y rara vez cambian de sector. Además, las carreras predominantemente femeninas forman parte de sectores con bajas tasas de emprendimiento.

## 2.3. Riesgo y género

Los rasgos de personalidad que influyen en la actitud hacia el emprendimiento explican muchas de las diferencias de género observadas en este ámbito. Entre estos rasgos, hay dos que muestran diferencias significativas entre mujeres y hombres: las mujeres tienden a ser más propensas a evitar el riesgo y muestran una menor inclinación hacia la competitividad en comparación con los hombres (Watson & Robinson, 2003 y Croson & Gneezy, 2009, citados en Bönte & Jarosch, 2011). Estas discrepancias ejercen un impacto directo en el desempeño de los negocios; la mayor aversión al riesgo de las mujeres y su menor disposición a competir se traducen en una menor utilidad esperada en el contexto del emprendimiento en comparación con los hombres (Bönte & Jarosch, 2011).

La disposición para asumir riesgos representa una cualidad fundamental en el perfil de un emprendedor, y las disparidades en este aspecto de la personalidad desempeñan un papel crucial en la explicación de las diferencias observadas en habilidades, prácticas y resultados empresariales. Un estudio realizado por Dohmen y Falk en 2006 reveló que los individuos con una aversión al riesgo pronunciada tienden a preferir remuneraciones fijas y seguras, mientras que aquellos con una mayor tolerancia al riesgo optan por remuneraciones variables y sujetas a incertidumbre. Además, investigaciones llevadas a cabo por Neelakantan en 2010 indicaron que estas diferencias de género

en la tolerancia al riesgo explican aproximadamente el 10% de la disparidad observada en la acumulación de riqueza.

En conclusión, las habilidades resultan del conocimiento y la destreza en un ámbito específico, pero no alcanzan máxima capacidad espontáneamente, ni se nace con ciertas habilidades, más bien, se desarrollan contextualmente y son determinadas por las experiencias. Al explorar las diferencias de género en términos de habilidades, es necesario revisar cuáles son las experiencias habituales de hombres y mujeres en ambientes educativos, laborales y sociales, entre otros. Esto resulta relevante dado que las habilidades influyen en el desempeño empresarial, ya que, al contar con ellas, las personas pueden afrontar retos y tomar decisiones eficientes positivas para la empresa. Estas habilidades conducen a la implementación de prácticas empresariales específicas que, al ser correctamente aplicadas, generan mayores ventas, ganancias y productividad.

En el siguiente apartado, se investigarán los determinantes de las brechas entre hombres y mujeres en habilidades y prácticas empresariales en el contexto colombiano. Para ello, se utilizarán como referencia, variables relevantes que se derivan de esta revisión de la literatura, tales como la educación, la experiencia laboral, las prácticas contables y tecnológicas, la relación con el riesgo, entre otras.

3.

DATOS



Para esta investigación se utilizaron datos recolectados por diferentes programas de iNNpulsa Colombia y la Cámara de Comercio de Cali (CCC) desde el año 2020 a 2021. En total

se usaron 2.032 registros de empresas y emprendimientos nacionales. A continuación, en la tabla 1, se puede observar los programas y años utilizados.

*Tabla 1. Composición y distribución de la muestra*

Tipo de programa	Nº de Registros	(%) Participación
Aceleración	1.421	69,9%
Escalamiento	170	8,4%
Economía popular	441	21,7%
<b>TOTAL</b>	<b>2.032</b>	<b>100%</b>

El 91,6% de los emprendimientos analizados se encuentran en una etapa temprana, con una duración de funcionamiento de 4 años aproximadamente. Además, tienen un promedio de ventas anuales de \$370 millones (equivalente a alrededor de USD 94k), respaldadas por utilidades anuales de \$34,6 millones (USD 8k).

En lo que respecta a los líderes de estos emprendimientos, se observa que el 60,4% son encabezados por mujeres, mientras que el 39,6% restante tiene liderazgo masculino (consultar Tabla 2). Los emprendedores tienen un promedio de 38 años, y más de la mitad de ellos han cursado estudios universitarios (69,9%). Estos líderes acumulan una experiencia laboral promedio de 9,2 años, y el 35,2% de ellos han sido emprendedores seriales, lo que denota un espíritu de continua exploración y búsqueda de nuevos horizontes empresariales. Además, el 77,8% de estos emprendimientos cuenta con un equipo emprendedor con el cual comparten las responsabilidades de la gestión empresarial.

En la tabla 2 también se pueden observar diferencias en los niveles de escolaridad entre mujeres y hombres emprendedores. En particular, hay una mayor concentración de mujeres en

niveles de educación técnica, mientras que entre los hombres predomina la educación universitaria o de maestría.

En cuanto a experiencia laboral, destacan los hombres al tener 1,3 años más de experiencia que las mujeres emprendedoras. Se encuentra también que el 67% de los hombres tienen experiencia laboral en grandes firmas mientras que entre las mujeres este porcentaje es tan sólo el 52%.

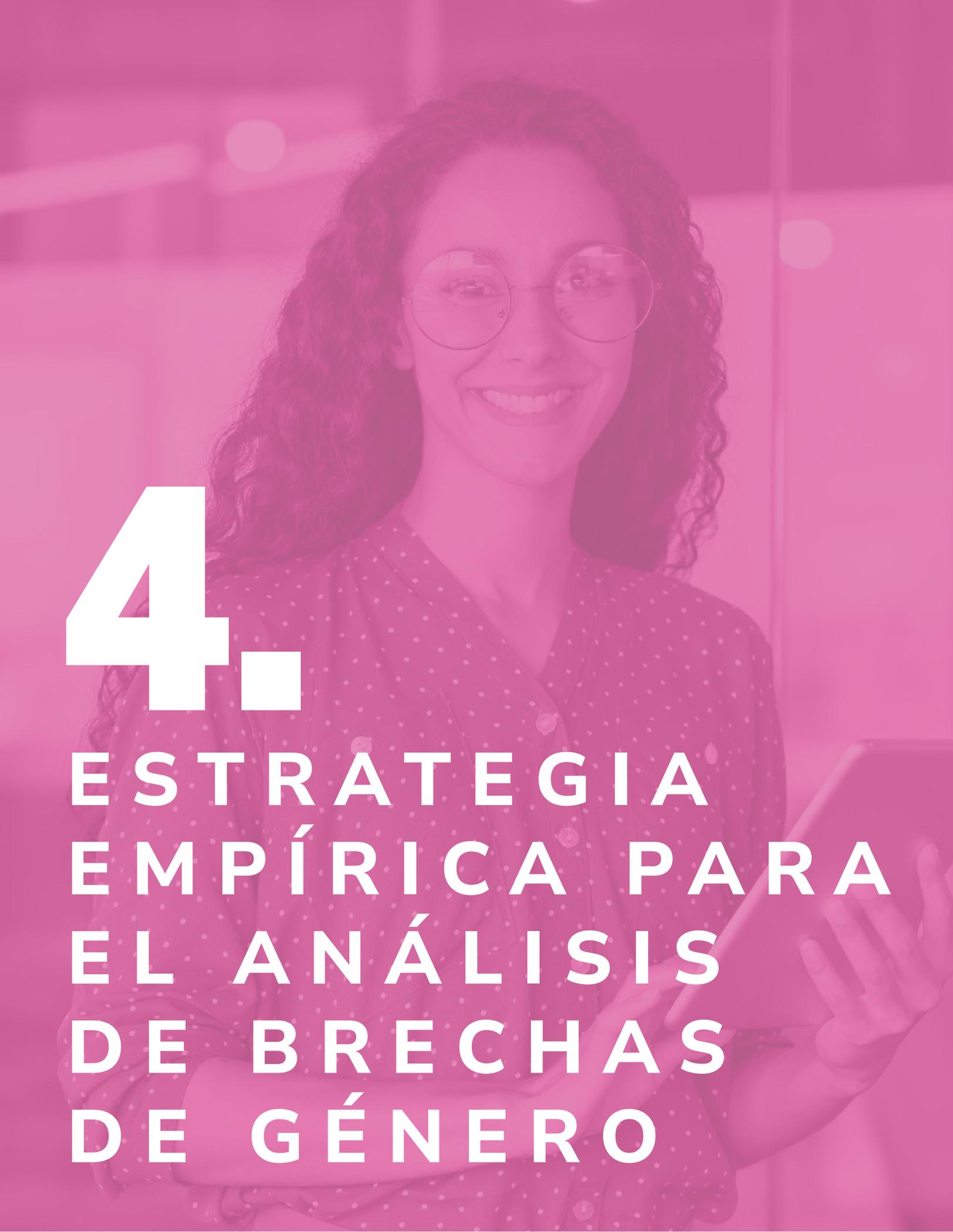
En lo que respecta a las prácticas empresariales, se encuentra que el 43% de los hombres utiliza indicadores de rendimiento frente a un 29% de las mujeres. El 49% de los hombres toman decisiones por medio de juntas directivas y sólo el 39% de las mujeres realiza esta práctica.

Por último, se destaca la existencia de diferencias en el perfil de riesgo entre mujeres y hombres emprendedores. Existe un mayor porcentaje de hombres con preferencias de riesgo clasificadas como amantes al riesgo (41%) frente a las mujeres (33%), las cuales destacan por ser en su mayoría aversas al riesgo (67%).

*Tabla 2. Diferencias entre los emprendimientos liderados por hombres y las mujeres*

<b>Variable</b>	<b>Media (Hombres)</b>	<b>Media (Mujeres)</b>	<b>Diferencia</b>
Edad	38,04	37,47	-0,57
Educación Técnico	25%	33%	0,08***
Educación Universitarios	45%	42%	-0,03
Educación Maestría	29%	24%	-0,05**
Experiencia Laboral	10 años	8,7 años	-1,30 años***
Experiencia Sector	5,5 años	4,4 años	-1,11 años***
Experiencia en grandes firmas	67%	52%	-0,15***
Tiene Indicadores	43%	29%	-0,14***
Buen uso de indicadores	38%	27%	-0,12***
Buena toma de decisiones	49%	39%	-0,10***
Tiene Salario	55%	48%	-0,07***
Ingreso	3,4M	2M	-1,4M***
Buen uso de cuentas	86%	70%	-0,17***
Aversos al Riesgo	59%	67%	0,08***
Amantes al riesgo	41%	33%	-0,08***
Hab Gerenciales	42%	33%	-0,10***
Hab Administrativas	8%	18%	0,10***
Hab Comerciales	14%	14%	0,00
Hab Técnicas	11%	8%	-0,04***
Hab Financieras	3%	3%	0,01

**Fuente:** Elaboración propia basados en datos de iNNpuls Colombia y CCC. N=2032.  
El cuestionario empleado para este estudio está adjunto en la tabla 1 del Anexo.



4.

ESTRATEGIA  
EMPÍRICA PARA  
EL ANÁLISIS  
DE BRECHAS  
DE GÉNERO

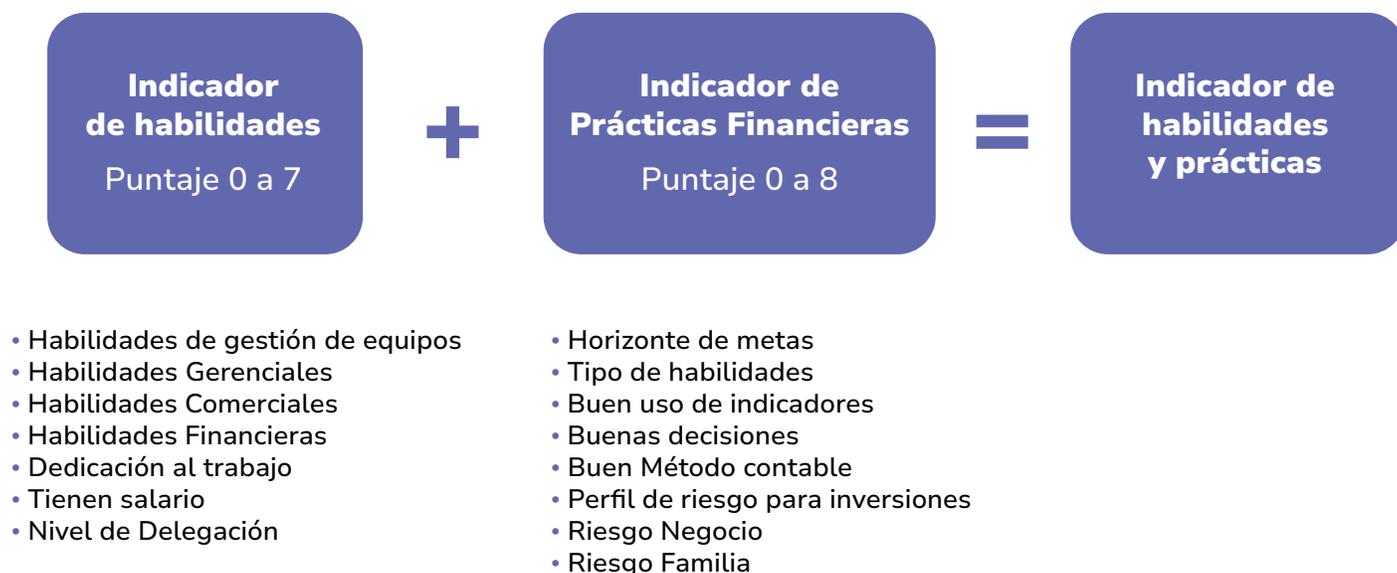
## 4.1 Definiciones metodológicas

Para profundizar en las diferencias entre habilidades y prácticas empresariales entre emprendimientos femeninos y masculinos, es fundamental establecer operativamente cómo se miden estas variables en esta investigación. Por habilidades empresariales, nos referimos a las competencias y destrezas desarrolladas por las personas líderes emprendedoras que contribuyen al inicio, gestión y desarrollo de una empresa. Por otro lado, las prácticas empresariales abarcan todas las actividades dirigidas a la gestión y progreso del emprendimiento.

Basándonos en la revisión de literatura, se consideró pertinente agrupar las habilidades y prácticas empresariales para construir

un índice que capture las competencias y actividades fundamentales para el éxito empresarial. Para ello, se empleó el análisis de componentes principales (ACP, por sus siglas en inglés), una técnica que se utiliza en estadística y análisis de datos para simplificar la información y reducir la complejidad de conjuntos de datos voluminosos (ver Anexo 2 la descripción detallada de la metodología empleada).

A continuación, se muestra una figura que describe la composición del índice de habilidades y prácticas construido para el análisis empírico de las brechas de género:



## 4.2 Análisis de determinantes

La estrategia econométrica de este estudio inicialmente explora la relación entre los índices de habilidades y prácticas empresariales y el género del líder del negocio. Seguidamente, cuantifica la magnitud de la brecha de género y las fuentes que la explican. Para el primer ejercicio, se estima un modelo (1)

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Género} \quad (1)$$

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Género} + \dots + \beta_k x_k \quad (2)$$

En las ecuaciones 1 y 2, la variable  $Y_i$  describen los índices de habilidades y prácticas financieras. Entre las variables que explican las diferencias en estos indicadores, se encuentra el *Género* del propietario y otro conjunto de factores o características observables asociadas con el capital humano del emprendedor como la edad, el nivel educativo, si ha tenido una formación en estudios administrativos, la experiencia laboral, la experiencia

por el método de Mínimos Cuadrados Ordinarios, que relaciona los puntajes de los índices con el género del propietario del emprendimiento; luego se estima un modelo (2) por el mismo método teniendo en cuenta además del género, otras características personales del líder emprendedor y propias del negocio.

## 4.3 Descomposición Blinder-Oaxaca

La estrategia empleada para analizar las brechas de género es la descomposición Blinder-Oaxaca. Esta técnica permite cuantificar las diferencias entre mujeres y hombres en los puntajes promedio de los índices y descomponer su variación en dos fuentes. La primera, corresponde al componente que es explicado por diferencias en las características observables que, en este contexto, refieren a las características de los emprendedores, los negocios y/o las prácticas de gestión. La segunda fuente

de trabajo previa en el sector al que pertenece su negocio y si ha tenido experiencia de trabajo en grandes firmas. Asimismo, se incluyen características propias del emprendimiento como el número de personas que integran el equipo emprendedor, las ventas y tipo de programa emprendedor inscrito, y también se incluyen características de emprendimientos pasados, como el número de empleados que tuvo en su anterior negocio<sup>1</sup>.

está dada por el componente que no puede ser explicado por estas variables y que puede estar asociado a factores estructurales que limitan la potencialidad de esas características.

En este estudio, la variable de análisis principal es continua, por lo que la descomposición del puntaje medio de habilidades y prácticas puede ser escrito como:

$$\bar{Y}_M - \bar{Y}_F = \left[ \overline{F(X_M \beta_M)} - \overline{F(X_F \beta_M)} \right] + \left[ \overline{F(X_F \beta_M)} - \overline{F(X_F \beta_F)} \right] \quad (3)$$

Donde el subíndice M corresponde a la submuestra masculina y el índice F a la submuestra femenina. En la ecuación 3, el primer componente es la contribución de la distribución de variables del modelo a la brecha de género en general, es decir,

la parte explicada, mientras que el segundo componente es la contribución de las diferencias en los coeficientes (incluida la constante), es decir, la parte no explicada.

1. Ver descripción de variables en el Anexo, Tabla 3.



5.

RESULTADOS

El primer método utilizado para evaluar las diferencias de género en el análisis de habilidades y prácticas empresariales es la regresión lineal de Mínimos Cuadrados Ordinarios. Al realizar el análisis del indicador de habilidades generales<sup>2</sup>, los resultados presentados en la Tabla 3 no revelan grandes diferencias de género. La formación administrativa, la experiencia en el sector y las ventas desempeñan un papel crucial, ya que aquellos con experiencia en la gestión de empresas, que han trabajado más tiempo en el sector y los que tienen un mayor nivel de ventas tiene un efecto positivo en el índice de habilidades. Este resultado muestra que no existe evidencia que muestre que hombres o mujeres tengan un mayor nivel de habilidades, sino que como se describe a continuación, difieren en el énfasis de sus habilidades.

En lo que respecta al análisis del indicador de prácticas financieras, las disparidades de género son particularmente notables. Ser mujer tiene un efecto negativo significativo en las prácticas financieras, reduciendo el índice en 6,7 puntos (una décima parte del promedio general), y dicha brecha no se cierra incluso controlando por variables del emprendedor y del proyecto. Se identifica una brecha de 3,2 puntos en comparación con los hombres, indicando la existencia de brechas persistentes en este ámbito. La educación, la formación en temas de administración, los años de experiencia laboral y en grandes firmas, presentaron efectos significativos en las características financieras, como también el equipo

emprendedor; el número de personas empleadas en su último emprendimiento y el nivel de ventas.

En relación con el indicador de habilidades y prácticas empresariales, las diferencias de género son menores. Se identifica una brecha de 4 puntos en el índice (una doceava parte del promedio general), que al agregar controles se reduce a 1,4 puntos, destacando la existencia de brechas en estas áreas. La edad del emprendedor también emerge como un factor significativo, con un impacto negativo en el puntaje del índice, lo que podría indicar una mejor gestión empresarial por parte de los más jóvenes.

En términos de formación, tener conocimientos administrativos se asocian con mayores índices, subrayando la importancia de la formación especializada. La experiencia en grandes firmas, número de empleados en el negocio anterior, nivel de ventas y el tamaño del equipo emprendedor están positivamente asociadas con altos puntajes del índice. Además, también se encuentran mejores resultados a emprendimientos registrados en programas de Aceleración y Escalamiento. Estos resultados enfatizan la necesidad de intervenciones específicas para abordar las disparidades de género en prácticas financieras, al mismo tiempo que resaltan la influencia de la experiencia en grandes empresas previamente antes de emprender y gestión de un amplio personal en el negocio.

*Tabla 3. Resultados del análisis de regresión de Índices de Habilidades y Prácticas*

	Indicador Habilidades		Indicador Prácticas Financieras		Índice Habilidades y prácticas	
Sexo:Mujer	-1,071*	0,579	-6,677***	-3,196***	-4,061***	-1,434***
	(-0,0397)	(0,0215)	(-0,230)	(-0,110)	(-0,184)	(-0,0651)
Edad del emprendedor		-0,0924**		-0,0262		-0,0571**
		(-0,0670)		(-0,177)		(-0,0507)
Educación Superior		-1,536**		2,276***		0,497
		(-0,0535)		(0,0737)		(0,0212)

2. Para los análisis econométricos, el indicador de habilidades y el de prácticas se estandarizó para que tomará valores de 0 a 100.

	Indicador Habilidades		Indicador Prácticas Financieras		Índice Habilidades y prácticas	
Formación Administración	1,351**	(0,0497)	3,251***	(0,111)	2,365***	(0,107)
Años de experiencia laboral	0,0293	(0,0179)	0,0814*	(0,0464)	0,0571	(0,0428)
Años de experiencia en el sector	0,106**	(0,0501)	-0,0298	(-0,0132)	0,0333	(0,0194)
Experiencia en grandes firmas	0,845	(0,0316)	1,919***	(0,0668)	1,418***	(0,0649)
Años de fundación del emprendimiento	-0,00727	(-0,00292)	-0,101	(-0,0377)	-0,0572	(-0,0281)
Número de personas del equipo emprendedor	0,120	(0,0170)	1,345***	(0,177)	0,773***	(0,134)
Menos de 10 personas empleadas su anterior emprendimiento	0,0206	(0,000656)	1,267*	(0,0375)	0,685	(0,0267)
Más de 10 personas empleadas su anterior emprendimiento	-0,476	(-0,00827)	4,470***	(0,0723)	2,162**	(0,0460)
Nivel de ventas (Log)	2,069***	(0,322)	1,804***	(0,262)	1,928***	(0,368)
Tipo de programa <sup>3</sup> : Aceleración	0,0313	(0,00109)	4,459***	(0,144)	2,393***	(0,102)
Tipo de programa: Escalamiento	-2,240	(-0,0472)	4,835***	(0,0947)	1,533	(0,0395)
Constante	64,79***	29,78***	61,82***	16,51***	63,20***	22,70***
<b>Observaciones</b>	<b>2.031</b>	<b>2.031</b>	<b>2.031</b>	<b>2.031</b>	<b>2.031</b>	<b>2.031</b>
<b>R -Cuadrado</b>	<b>0,002</b>	<b>0,092</b>	<b>0,053</b>	<b>0,255</b>	<b>0,034</b>	<b>0,244</b>

Errores estándar en paréntesis. Significancia al \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1

3. Tipo de programa los valores de 1 para Tradicional, 2 es Aceleración y 3 es Escalamiento.

Además del interés por examinar la influencia del género femenino en las habilidades y prácticas empresariales, el objetivo central de esta investigación es analizar si existe una brecha de género en estas actividades. Así mismo, se busca analizar en qué medida la brecha cuantificada puede atribuirse a diferencias en las características de sus líderes.

Los resultados de la descomposición Blinder-Oaxaca, presentados en la Tabla 4 muestran qué tanto de las brechas se deben a características de los emprendedores y sus empresas vis-a-vis diferencias de género. Estos resultados confirman que el 54% de la brecha en prácticas financieras se debe a características observables, al igual que el 66% de las brechas en habilidades empresariales.

**Tabla 4.** Descomposición de la brecha de género en los puntajes de los índices a financiamiento estimada mediante el modelo de Blinder-Oaxaca

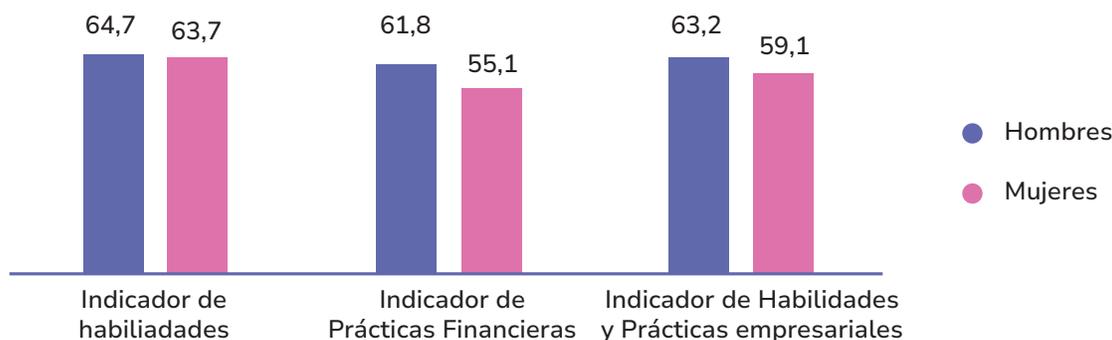
	(1) Indicador de Habilidades	(2) Indicador de prácticas financieras	(3) Índice de habilidades y prácticas empresariales
Brecha	-1,071* (0,597)	-6,677*** (0,622)	-4,061*** (0,479)
Explicado	-1,673*** (0,308)	-3,535*** (0,375)	-2,666*** (0,289)
No explicado	0,603 (0,638)	-3,142*** (0,622)	-1,394*** (0,478)
<b>Observaciones</b>	<b>2.031</b>	<b>2.031</b>	<b>2.031</b>

Errores estándar en paréntesis. Significancia al \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$

Estos resultados subrayan la necesidad de recopilar datos adicionales para comprender las barreras estructurales que contribuyen a la desigualdad de género en las prácticas financieras y una necesidad por profundizar más sobre habilidades en general, que permitan dar mejores explicaciones y resultados en cuanto a ellos. Incluir datos de capacidades financieras en la evaluación puede

ofrecer una mayor comprensión de conocimientos, habilidades y actitudes de los emprendedores, que aportan detalles notables a las diferencias de género en las habilidades y prácticas (CAF, 2022). Este enfoque integral facilita el diseño de políticas efectivas y un seguimiento eficiente (OCDE, 2020).

*Diferencias en puntajes promedios*



Los puntajes promedio revelan leves diferencias entre hombres y mujeres, especialmente para el indicador de prácticas financieras y el indicador de habilidades y prácticas, en los cuales,

los hombres alcanzan promedios de 61,8 y 63,2 respectivamente, mientras que las mujeres alcanzan puntajes de 55,1 y 59,1.



6.

CONCLUSIONES

Este estudio ha examinado las diferencias de género en habilidades y prácticas empresariales entre emprendimientos liderados por mujeres y hombres, profundizando en las causas de estas disparidades. Se ha identificado que, aunque no existen diferencias de género en el nivel de habilidades general, existen diferencias cuando el análisis se enfoca en temas financieros y prácticas empresariales, pues en estos ámbitos, las emprendedoras tienden a presentar menores destrezas.

Sin embargo, gran parte de estas brechas entre mujeres y hombres emprendedores se deben a diferencias en variables como educación, experiencia, y características de la empresa. Esto sugiere que, para cerrar dichas brechas entre los emprendimientos, las políticas deben enfocarse en intervenciones en etapas iniciales, como los procesos de formación y adquisición de destrezas, buscando integrar módulos de liderazgo y gestión empresarial en los currículos académicos y promoviendo la incorporación de las mujeres en el mercado laboral en roles de liderazgo.

Los resultados obtenidos también sugieren que factores como la formación en temas de administración, la experiencia laboral previa en grandes empresas y el tamaño del equipo emprendedor tienen un impacto significativo en las habilidades y prácticas empresariales. Estos elementos son clave para entender las disparidades entre hombres y mujeres en el ámbito empresarial. Por tanto, impulsar la inclusión de mujeres emprende-

doras en programas especializados en desarrollo empresarial, que prioricen el fortalecimiento de habilidades financieras y de gestión y que proporcionen contenido práctico junto con el apoyo de mentores, se presenta como una estrategia efectiva para mitigar las brechas de género en estas esferas.

Ahora bien, otro hallazgo relevante del estudio es que, a pesar de considerar factores observables, una parte sustancial de la brecha de género en habilidades y prácticas no puede explicarse por estas variables. Este hecho pone de manifiesto la existencia de barreras no observables y estructurales que restringen las oportunidades empresariales de las mujeres, especialmente en la comprensión integral de las habilidades. En consecuencia, se recomienda realizar investigaciones adicionales para comprender las barreras estructurales que perpetúan la brecha de género. Esto podría incluir análisis sobre prácticas discriminatorias en entornos laborales y la evaluación de los costos económicos asociados.

Además, es esencial abordar los estereotipos de género presentes en la valoración de las habilidades y prácticas empresariales. Implementar estrategias de comunicación que resalten los éxitos de negocios liderados por mujeres y que desafíen los prejuicios existentes, puede ser fundamental para contrarrestar la autovaloración negativa de las emprendedoras y la falta de reconocimiento del desempeño de estas empresas.

# Referencias

- Adendorff, C., Emuze, F., & Vilakazi, E. (2013).** Evaluating the skills of emerging entrepreneurs in a developing economy. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 2(3), 240-252.
- Amatucci, F. M., & Crawley, D. C. (2011).** Financial self-efficacy among women entrepreneurs. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 23-37.
- Andía, W., & Paucara, E. (2013).** Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 80-84.
- BECKER, G. S. (1964).** *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analyses, WWith Special Reference to Education*. New York.
- Bönte, W., & Jarosch, M. (2011).** Gender Differences in Competitiveness, RiskTolerance, and other PersonalityTraits: Do they contribute to the Gender Gap in Entrepreneurship? *SCHUMPETER DISCUSSION PAPERS*
- Botha, M., Nieman, G., & Vuuren, J. (2006).** Enhancing female entrepreneurship by enabling access to skills. (S. S.-B. Media, Ed.) *Entrepreneurship Mgt*, 2, 479–493. doi:DOI 10.1007/s11365-006-0011-2
- Brixiová, Z., Kangoye, T., & Said, M. (2020).** Training, human capital, and gender gaps in entrepreneurial performance. *Economic Modelling*, 85, 367-380. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/eee/ecmode/v85y2020icp367-380.html>
- Calderón, J., Gallardo, S. P., & Espitia, S. M. (2022).** CAPITULO 3: DETERMINANTES DEL EMPRENDIMIENTO FEMENINO EN COLOMBIA REVISIÓN DE LITERATURA. En E. Larios-Gómez , *Gestión y Desarrollo de las Organizaciones México -Brasil -Colombia - Ecuador Un enfoque Multidisciplinario* (págs. 31 - 50). México: Entelequia Editores.
- Chell, E. (2013).** Review of skill and the entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6-31.
- Cooney, T. M. (2012).** *Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses*. Report for the Workshop on ‘Skills Development for SMEs and Entrepreneurship’ . OECD - LEED (Danish Business Authority).
- Cowling, M., & Taylor, M. (2001).** Entrepreneurial Women and Men: Two Different Species? (Springer, Ed.) *Small Business Economics*, 16(3).
- Cramer, K., Tuokko, H. A., Mateer, C. A., & Hultsch, D. F. (2004).** Measuring awareness of financial skills: reliability and validity of a new measure. *Aging & Mental Health University of Victoria*, 161-171.
- Cuttillo, A., & Centra, M. (2017).** Gender-Based Occupational Choices and Family Responsibilities: The Gender Wage Gap in Italy. *Feminist Economics*, 23(4) 1-31.
- De Mel , S., McKenzie, D., & Woodruff, C. (2014).** Business training and female enterprise start-up, growth, and dynamics: Experimental evidence from Sri Lanka. *Journal of Development Economics*, 199-210.
- Feijoo-González, E. M., & Gutiérrez, N. (2020).** Las competencias distintivas de un emprendedor. Análisis de las habilidades comerciales y sociales. *Revista Espacios*, 41(34), 200-217.
- Fischer, k. W., & Bidell, T. R. (2005).** Dynamic development of action, thought, and emotion. *Theoretical models of human development. Handbook of psychology*, 313-399.
- Foss, L., Henry, C., Ahl, H., & Mikalsen, G. (2019).** Women’s entrepreneurship policy research: a 30-year review of the evidence. *Small Bussiness Economics*, 409 - 429.
- García, J. C. (2022).** JERARQUIZACIÓN DE LAS BARRERAS DEL EMPRENDIMIENTO FEMENINO DESDE UNA PERSPECTIVA FEMINISTA: COLOMBIA, PERÚ Y ARGENTINA. Universidad de Los Andes - Facultad de Administración.
- Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. (2011).** *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington DC 20433: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial.

- Hvide, H. K., & Panos, G. A. (2014).** Risk tolerance and entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 111: 200–223.
- Johnson, S., Mukhuty, S., Fletcher, B., Snowden, N., & Williams, T. (2015). *Entrepreneurship Skills: Literature and Policy Review*. Sheffield Hallam University Research Archive (SHURA). Obtenido de <http://shura.shu.ac.uk/23628/>
- Keh, H. T., Foo, M. D., & Lim, B. C. (2002).** Opportunity Evaluation under Risky Conditions: The Cognitive Processes of Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 125–148. doi:<https://doi.org/10.1111/1540-8520.00003>
- Krieger, A., Block, J., Stuetzer, M., Obschonka, M., & Salmela-Aro, K. (2022).** Closing the gender gap in entrepreneurship: The importance of skill variety. *Plos One*, 17(7). doi:<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0270976>
- Kutzhanova, N., Lyons, T. S., & Lichtenstein, G. A. (2009).** Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development. *Economic Development Quarterly*, 193-210.
- Lazear, E. P. (2004).** Balanced Skills and Entrepreneurship. *American Economic Review*, 94(2), 208-211. Obtenido de <https://doi.org/10.1257/0002828041301425>
- Lichtenstein, G. A., & Lyons, T. S. (2001).** The Entrepreneurial Development System: Transforming business talent and community economies. *Economic Development Quarterly*, 15, 3-20.
- Loué, C., & Baronet, J. (2012).** Toward a new entrepreneurial skills and competencies framework: a qualitative and quantitative study. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17(4), 455-477.
- Mamabolo, M. A., Kerrin, M., & Kele, T. (2017).** Entrepreneurship management skills requirements in an emerging economy: A South African outlook. *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 9(11). Obtenido de <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v9i1.111>
- McKenzie, D., & Woodruff, C. (2016).** Business Practices in Small Firms in Developing Countries. *MANAGEMENT SCIENCE*, 1-16. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2016.2492>
- Mateo-Díaz, M., & Rucci, G. (2019).** El futuro ya está aquí: Habilidades transversales de América Latina y el Caribe en el siglo XXI. Publicaciones BID. doi:<https://publications.iadb.org/es/el-futuro-ya-est%C3%A1-aquí-habilidades-transversales-de-america-latina-y-el-caribe-en-el-siglo-xxi>
- Morris, M., Miyasaki, N. N., Watters, C. E., & Coombes, S. (2006).** The Dilemma of Growth: Understanding Venture Size Choices of Women Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 221–244.
- Narkhede, B. E., Nehete, R. S., Raut, R. D., & Mahajan, S. K. (2014).** Impact of entrepreneurial skills on the firm's performance: Evidence from manufacturing SMEs in India. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 8(2), 216-236.
- Neelakantan, U. (2010).** Estimation and impact of gender differences in risk. *Economic Inquiry*, 228–233.
- Nieman, G. H. (2001).** Training entrepreneurs and small business enterprises in South Africa: A situational analysis. *Education and Training*, 43, 445–451.
- Nnenna, O. M. (2012).** The use accounting information as an aid to management in decision making. *British Journal of Science*, 5(1), 52-62.
- Ortiz, J., Picazzo, E., & Alvarado, E. (2020).** Diferencias entre hombres y mujeres en los determinantes de las intenciones de continuidad de los micronegocios en México. *Acta universitaria*.
- Sayles, L. R. (1993).** A different perspective on leadership: The working leader. *Leadership in Action*, 13, 1-5. doi:<https://doi.org/10.1002/lia.4070130101>
- Shettar, R. (2020).** Women empowerment and women entrepreneurship: an overview. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 3843-3848.

- Strohmeier, R., & Tonoyan, V. (2005)** Bridging the Gender Gap in Employment Growth: On the Role of Innovativeness and Occupational Segregation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6(4), 259–273.
- Stuetzer, M., Obschonka, M., & Schmitt-Rodermund, E. (2012)**. Balanced skills among nascent entrepreneurs. *Small Business Economics*, 41(1), 93-114. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9423-2>
- Stuetzer, M., Obschonka, M., Davidsson, P., & Schmitt-Rodermund, E. (2013)**. Where do entrepreneurial skills come from? *Applied Economics Letters*, 20(12), 1183-1186. doi:<https://doi.org/10.1080/13504851.2013.797554>
- Loué, C., & Baronet, J. (2012)**. Toward a new entrepreneurial skills and competencies framework: a qualitative and quantitative study. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17(4), 455-477.
- Varela, R., & Arango, C. (2022)**. GEM - ACTIVIDAD EMPRENDEDORA: COLOMBIA UN PAÍS EN REACTIVACIÓN 2021-2022. Cali: Editorial Universidad Icesi.
- Vyas, S., & Kumaranayake, L. (2006)**. Constructing socio-economic status indices: how to use principal components analysis. *Health policy and planning*, 21(6), 459-468.
- Watson, J., & Robinson, S. (2003)**. Adjusting for risk in comparing the performances of male- and female-controlled SMEs. *Journal of Business Venturing*, 773 – 788.
- Zait, A., & Berteau, P. E. (2014)**. Financial Literacy – Conceptual Definition and Proposed Approach for a Measurement Instrument. *The Journal of Accounting and Management*, 4(3). Obtenido de <https://journals.univ-danubius.ro/index.php/jam/article/view/2712>
- OECD. (2020)**. “OECD/INFE Survey Instrument to Measure the Financial Literacy of MSMEs: 2020 Version.” Obtenido de <https://www.oecd.org/financial/education/2020-survey-to-measure-msme-financial-literacy.pdf>
- Auricchio, B., Lara, E., Mejía, D., Remicio, P., & Valdez, M. (2022)**. Capacidades financieras de las mujeres. Brechas de género en las encuestas de capacidades financieras de CAF: Brasil, Colombia, Ecuador y Perú. Caracas: CAF. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1875>
- Grifoni, A., Mejía, D., Morais, S., Ortega, S., & Roa, M. J. (2020)**. Estrategias nacionales de inclusión y educación financiera en América Latina y el Caribe: retos de implementación. Caracas: OCDE y CAF. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1605>
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2019)**, Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio, Ginebra. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700977.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf)
- Cassab Martínez, P. M., y Mayorca Beltrán, D. Y. (2018)**. Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84). <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1922>
- Younes Velosa, M. S., Echeverri Rubio, A., y Vieira Salazar, J.A. (2023)**. Habilidades gerenciales no técnicas necesarias para el directivo empresarial. *Revista CEA*,9(21), e2549. <https://doi.org/10.22430/24223182.2549>

# Anexos

## ANEXO 1

Tabla 1. Cuestionario de las variables usadas en la Tabla 2 del documento.

Variable	Pregunta	Opciones de respuesta
Edad	Fecha de Nacimiento	DD/MM/AAAA
Educación	Selecciona el más alto nivel educativo que ha completado	Primaria Bachillerato Técnico o tecnológico Universitario Maestría Doctorado o postdoctorado
Experiencia Laboral	¿Cuántos años de experiencia laboral tenías antes de empezar este emprendimiento?	Numérico
Experiencia en el Sector	¿Cuántos años de experiencia laboral en el sector de tu emprendimiento tenías antes de empezar este emprendimiento?	Numérico
Experiencia en grandes firmas	¿Has tenido experiencia laboral en empresas grandes (+200 empleados)	SI/NO
Tiene indicadores	Adicional a los indicadores financieros de la empresa, tú llevas registro de otros indicadores de rendimiento de la empresa (por ejemplo, KPIs, costo de producción por unidad, capacidad utilizada, etc)	SI/NO
Buen uso de indicadores	¿Cuál de las siguientes frases describe mejor el uso que tú haces de estos indicadores?	a) Mido los indicadores de forma periódica, pero no los uso en mis decisiones habituales. b) Mido los indicadores de forma periódica y mis trabajadores se encargan de revisarlos y hacer los ajustes pertinentes. c) Mido los indicadores de forma periódica y basados en ellos hago ajustes en la empresa. d) Mido los indicadores ocasionalmente o cuando debo tomar una decisión importante. e) Mido los indicadores ocasionalmente, pero no baso mis decisiones en ellos. d) No ***Se determina que una persona hace buen uso de las decisiones cuando responde la opción a, b o c.

Variable	Pregunta	Opciones de respuesta
Buena toma de decisiones	¿Cuál de las siguientes frases describe mejor el proceso de toma de decisiones dentro de tu empresa?	<p>a) Yo soy el único que toma las decisiones de la empresa.</p> <p>b) Tomar las decisiones de la empresa con mi familia.</p> <p>c) Tenemos una junta directiva donde se toman decisiones.</p> <p>d) Las decisiones se toman en juntas de socios que realizamos periódicamente.</p> <p>e) Las decisiones se toman en juntas de socios que realizamos cuando se necesiten.</p> <p>***Se determina que una persona toma buenas decisiones cuando responde la opción d y e.</p>
Tiene Salario	¿Tú percibes un sueldo fijo mensual por parte de la empresa?	SI/NO
Ingreso	En un mes promedio de este año, ¿Cuánto recibiste en promedio como ingresos PERSONALES provenientes de tu emprendimiento (salarios, honorarios, dividendos)?	Numérico
Buen uso de cuentas	¿Qué mecanismo utilizas en tu emprendimiento para llevar el registro contable/financiero?	<p>a) Memoria.</p> <p>b) A mano (cuaderno, hojas).</p> <p>c) Libro contable</p> <p>d) Contador independiente</p> <p>e) Excel.</p> <p>F) Software contable</p> <p>g) Otro tipo de Software.</p> <p>h) Ninguno - No lleva cuentas.</p> <p>***Se determina que una persona tiene buen uso de cuentas cuando responde las opciones d, e, f o g.</p>
Aversos /Amantes al riesgo	Imagínate que eres un emprendedor que debe elegir a qué mercado entrar. Un mercado donde las ganancias son de US \$250 mil con certeza o a uno donde puedes ganar US \$1 millón, pero con cierta probabilidad. ¿Qué alternativa elegirías en cada una de estas situaciones? *	<p>-Primera opción: Alternativa A: Un Mercado donde gane US\$250 mil con certeza o Alternativa B: Un Mercado donde tiene una probabilidad del 90% de ganar US\$1 millón</p> <p>-Segunda opción: Alternativa A: Un Mercado donde gane US\$250 mil con certeza o Alternativa B: Un Mercado donde tiene una probabilidad del 75% de ganar US\$1 millón</p> <p>-Tercera opción: Alternativa A: Un Mercado donde gane US\$250 mil con certeza o Alternativa B: Un Mercado donde tiene una probabilidad de 50% de ganar US\$1 millón</p>

Variable	Pregunta	Opciones de respuesta
Aversos /Amantes al riesgo	Imagínate que eres un emprendedor que debe elegir a qué mercado entrar. Un mercado donde las ganancias son de US \$250 mil con certeza o a uno donde puedes ganar US \$1 millón, pero con cierta probabilidad. ¿Qué alternativa elegirías en cada una de estas situaciones? *	<p>-Cuarta opción:            Alternativa A: Un Mercado donde gane US\$250 mil con certeza o            Alternativa B: Un Mercado donde tiene una probabilidad de 25% de ganar US\$1 millón</p> <p>-Quinta opción:            Alternativa A: Un Mercado donde gane US\$250 mil con certeza o            Alternativa B: Un Mercado donde tiene una probabilidad de 10% de ganar US\$1 millón</p>
Habilidades Gerenciales/ Comerciales/ Técnicas	¿Cuál de las siguientes habilidades es la mayor fortaleza que tú le aportas a tu equipo emprendedor?	<p>a. Gerenciales y estrategia            b. Administrativas            c. Financieras            d. De Mercadotecnia            e. Comerciales            f. Técnicas/Específicas de producción            g. De Innovación / Creativo            h. Otra</p>

**Tabla 2.** Definición de variables utilizadas para el indicador y el PCA

Variable	Descripción
Nivel de Delegación	<p>Indicador de delegación, en el que de una lista de 10 actividades, se captura el número de actividades que delega. Toma el valor de 0 si no delega ninguna actividad y de 1, si delega las 10.</p> <p>Nivel de delegación= Número de actividades que delega/10 Pregunta del cuestionario: Por favor para los siguientes casos, responde qué persona en tu equipo sería la que lideraría la toma de decisiones en cada uno de los escenarios planteados. [Opciones: Yo, Otra persona en la empresa, Yo junto con otra persona]</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomar la decisión final de a quién contratar en una posición directiva o gerencial.</li> <li>2. Negociar con un banco los términos de un crédito.</li> <li>3. Promover a un empleado de la empresa</li> <li>4. Despedir a un empleado de la empresa</li> <li>5. Aprobar una campaña de publicidad o mercadeo.</li> <li>6. Aprobar pagos a proveedores.</li> <li>7. Negociar con un cliente.</li> <li>8. Desarrollar un nuevo producto o servicio.</li> <li>9. Tomar la decisión final de a quién contratar en una posición no gerencial</li> <li>10. Realizar las proyecciones financieras de la empresa.</li> </ol>
Tiene dedicación de tiempo completo	Variable que toma el valor de 1 si contesto “De tiempo completo” a la pregunta ¿Cuál es la dedicación de tiempo que tienes con tu emprendimiento?
Tiene Salario	Variable que toma el valor de 1 si contestó “ Sí” a la pregunta: ¿Usted percibe un sueldo fijo mensual por parte de la empresa?
Tipo de habilidades	Variable que toma el valor de 1 si contestó que tiene habilidades comerciales, 0,9 si tiene habilidades Gerenciales y estrategia, 0,7 si tiene habilidades Administrativas, Técnicas de producción o Financieras y 0 si tiene otras, a la pregunta: ¿Cuál de las siguientes habilidades es la mayor fortaleza que tú le aportas a tu equipo emprendedor?
Habilidades de gestión de equipos	<p>Promedio de la percepción de seguridad, donde 0 es nada seguro y 3 muy seguro, al realizar las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener una idea para un nuevo producto o servicio.</li> <li>2. Inspirar, animar y motivar a los empleados.</li> <li>3. Administrar a un empleado que no es un miembro de la familia.</li> <li>4. Resolver una disputa difícil con un cliente de negocios en otra ciudad</li> <li>5. Resolver disputas o problemas entre personas de la empresa</li> <li>6. Intentar algo hasta lograrlo</li> <li>7. Generar empatía con las personas que me rodean.</li> <li>8. Estar calmado en situaciones de crisis o estresantes</li> </ol> <p>El promedio se divide entre 3, para tener el valor en un rango de 0 a 1.</p>

Variable	Descripción
Habilidades gerenciales	<p>Promedio de la percepción de seguridad, donde 0 es nada seguro y 3 muy seguro, al realizar las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimar la demanda para un nuevo producto o servicio.</li> <li>2. Identificar los buenos empleados que pueden ayudar a crecer un negocio.</li> <li>3. Evaluar correctamente un negocio ya existente que fuera a comprar o a vender</li> <li>4. Obtener un buen precio para la compra de insumos en sus negocios.</li> <li>5. Identificar cuándo es el momento de dejar de producir/vender un producto</li> <li>6. Planificar el desarrollo de una tarea.</li> <li>7. Delegar funciones de alta responsabilidad a otras personas.</li> <li>8. Renunciar a líneas de negocios o productos.</li> </ol> <p>El promedio se divide entre 3, para tener el valor en un rango de 0 a 1</p>
Habilidades comerciales	<p>Promedio de la percepción de seguridad, donde 0 es nada seguro y 3 muy seguro, al realizar las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vender un producto o servicio a un cliente con el que se va a reunir por primera vez.</li> <li>2. Convencer a un banco de prestarle dinero para financiar una empresa o negocio</li> <li>3. Obtener un buen precio para la compra de insumos en sus negocios</li> <li>4. Intentar algo hasta lograrlo</li> <li>5. Realizar sacrificios personales para terminar una tarea.</li> <li>6. Generar empatía con las personas que me rodean.</li> </ol> <p>El promedio se divide entre 3, para tener el valor en un rango de 0 a 1</p>
Habilidades financieras	<p>Variable que toma el valores de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1: Sí contestó “Mido los indicadores de forma periódica y mis trabajadores se encargan de revisarlos y hacer los ajustes pertinentes” o “Mido los indicadores de forma periódica y basados en ellos hago ajustes en la empresa”</li> <li>0.6: Sí contestó: “Mido los indicadores ocasionalmente o cuando debo tomar una decisión importante”</li> <li>0.4: Sí contestó: “Mido los indicadores de forma periódica, pero no los uso en mis decisiones habituales” o “Mido los indicadores ocasionalmente, pero no baso mis decisiones en ellos”</li> <li>0: Si contestó: “No”</li> </ol> <p>A la pregunta: ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor el uso que tú haces de estos indicadores?</p>
Horizonte de metas	<p>Variable que toma el valor de 1 si contestó 1, 2 o 3 años; 0.6 si contesto 6 meses; 0,3 si contesto 3 meses y 0 si contestó 1 mes, a la pregunta: Cuando el emprendimiento se plantea metas o realiza inversiones, las hace pensando en los resultados que éstas tengan a:</p>
Buen uso de indicadores	<p>Variable que toma el valores de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1: Sí contestó “Mido los indicadores de forma periódica y mis trabajadores se encargan de revisarlos y hacer los ajustes pertinentes” o “Mido los indicadores de forma periódica y basados en ellos hago ajustes en la empresa”</li> <li>0.6: Sí contestó: “Mido los indicadores ocasionalmente o cuando debo tomar una decisión importante”</li> <li>0.4: Sí contestó: “Mido los indicadores de forma periódica, pero no los uso en mis decisiones habituales” o “Mido los indicadores ocasionalmente, pero no baso mis decisiones en ellos”</li> <li>0: Si contestó: “No”</li> </ol> <p>A la pregunta: ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor el uso que tú haces de estos indicadores?</p>

Variable	Descripción
Buenas decisiones	<p>Variable que toma el valores de:</p> <p>1: Sí contestó “Tenemos una junta directiva donde se toman las decisiones” o “Las decisiones se toman en juntas de socios que realizamos periódicamente”</p> <p>0.5: Si contestó: “Las decisiones se toman en juntas de socios que realizamos cuando se necesiten”</p> <p>0.2: Sí contestó: “Tomo las decisiones de la empresa con mi familia”</p> <p>0: Si contestó: “Yo soy la única persona que toma las decisiones de la empresa”</p> <p>A la pregunta: ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor el proceso de toma de decisiones dentro de tu empresa?</p>
Buen manejo de cuentas	<p>Variable que toma los valores de:</p> <p>1: sí contestó: “Software contable”</p> <p>0.7: Sí contestó: “Contador independiente” o “Otro tipo de software”</p> <p>0.5: Si contestó: “Excel”</p> <p>0.4: Sí contestó: “Libro contable”</p> <p>0.1: Si contestó: “A mano (cuaderno, hojas, etc.)”</p> <p>0: Si contestó: “Memoria”, “Las tienen en su cabeza”, “Ninguno”</p> <p>a la pregunta: ¿Qué mecanismo utiliza en tu emprendimiento para llevar el registro contable/financiero?</p>
Perfil de Riesgo en las inversiones	<p>Imagínate que eres un emprendedor que debe elegir a qué mercado entrar. Un mercado donde las ganancias son de US \$250 mil con certeza o a uno donde puedes ganar US \$1 millón, pero con cierta probabilidad. ¿Qué alternativa elegirías en cada una de estas situaciones? *</p>
Riesgo en el negocio	<p>Variable que toma el valor de 0 a 10, donde 0 significa que no estás dispuesto a asumir ningún riesgo y 1 significa muy dispuesto a tomar riesgos, ¿Cómo describirías cuando tomas decisiones sobre tu negocio?</p>
Riesgo en la familia	<p>Variable que toma el valor de 0 a 10, donde 0 significa que no estás dispuesto a asumir ningún riesgo y 1 significa muy dispuesto a tomar riesgos, ¿Cómo describirías cuando tomas decisiones sobre tu vida personal y /o familiar?</p>

*Tabla 3. Variables explicativas*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Signo esperado</b>
Sexo del líder	Toma el valor de 1 si es mujer, 0 si es hombre	(+)
Edad del emprendedor	Corresponde a la edad del emprendedor	(+)
Educación	Toma el valor de 1 si tiene educación superior y 0 si tiene educación técnica. (No hay registros con educación básica)	(+)
Formación en administración	Toma el valor de 1 si tiene formación en estudios de administración y 0 si no la tiene.	(-)
Experiencia Laboral	Número de años de experiencia laboral en su totalidad	(+)
Experiencia Laboral en el sector	Corresponde al número en años de la experiencia del emprendedor en el sector de su emprendimiento	(+)
Experiencia en grandes firmas	Toma el valor de 1 si el emprendedor ha tenido experiencia en grandes firmas y 0 en otro caso	(+)
Edad de la empresa	Corresponde al número en años desde que la empresa empezó a tener ventas	(+)
Número de personas del equipo emprendedor	Número de personas que conforman el equipo emprendedor	(-)
Ventas	Corresponde al valor de las ventas en millones de la empresa	(+)
Tipo de programa emprendedor en el que está inscrito el negocio	Toma el valor de 1 si el programa es de Economía Popular, 2 si es de Escalamiento y 3 si es de Aceleración	(+)
Número de empleados en su último emprendimiento	Número de empleados con los cuales contaba su último emprendimiento	(+)

## ANEXO 2

Para la selección de variables utilizadas en el ACP, se revisaron investigaciones que emplearon esta misma metodología, así como Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), Análisis Factorial Exploratorio y la metodología de la OCDE/INFE (2020).

Este análisis permitió determinar las variables más relevantes relacionadas con el éxito empresarial y disponibles en la base de datos utilizada, como se detalla en la siguiente tabla:

*Tabla A2.1. Definición de los componentes del indicador*

<b>Variables</b>	<b>Categorías referenciadas en la literatura</b>	<b>Metodología</b>	<b>Autores</b>
Tipo de habilidades (fortaleza)	Habilidades para la creación de empresas Competencias	AFC AFE y AFC	Mamabolo, (2017). Narkhede, (2014)
Habilidades de gestión de equipos	Competencias personales	AFE y AFC	Narkhede, (2014)
	Gerencia de recursos humanos	ACP	Loué, C., & Baronet, J. (2012).
	Habilidades blandas	ACP	Loué, C., & Majdouline, I. (2015)
	Gestión de recursos humanos Habilidades interpersonales Gestión de equipos Gestión de recursos humanos Habilidades sociales e interpersonales	ACP AFC	Mamabolo (2017).
Habilidades gerenciales	Competencias empresariales	AFE y AFC	Narkhede, (2014)
	Detección de oportunidades de negocio	PCA	Loué, C. (2015)
	Gestión estratégica	ACP	Loué, C. (2012).
	Liderazgo y dirección	ACP	Loué, C. (2012).
Habilidades comerciales	Competencias Comerciales	ACP	Loué, C., & Baronet, J. (2012).
	Mercadeo y publicidad	ACP	Mamabolo, (2017).
	Ventas - Marketing Marketing	AFC	Mamabolo, (2017).
Habilidades financieras	Habilidades financieras	ACP	Loué, C., & Baronet, J. (2012).
	Habilidades financieras	AFC	Mamabolo, (2017).
	Habilidades financieras	AFC	Mamabolo, (2017).
Nivel de delegación	Liderazgo	AFC	Mamabolo, (2017).
Dedicación al trabajo	Habilidades para la creación de empresas	AFC	Mamabolo, (2017).
Tiene Salario			
Horizonte de metas	Capacidad de puesta en marcha	ACP	Loué, C., & Baronet, J. (2012).
	Planificación - Habilidades de gestión	ACP	Loué, C., & Baronet, J. (2012).

Variables	Categorías referenciadas en la literatura	Metodología	Autores
Buen uso de indicadores	Organización del sistema contable	ANOVA	Nnenna, (2012).
Buen Manejo de cuentas	Gestión financiera	AFC	Mamabolo, (2017).
Buen Manejo de cuentas	Gerencia Financiera Gestión financiera	ACP	Loué, C., & Baronet, J. (2012).
Perfil de riesgo en las inversiones (amante/averso)	Capacidad para asumir riesgo - Habilidades de emprendimiento	Revisión de literatura	Cooney, 2012
Riesgo en el negocio			
Riesgo en la familia			

**Fuente:** Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

Estos componentes están compuestos por las 15 variables mencionadas previamente. Adicionalmente, la tabla A2.2. detalla la correlación entre los componentes principales y las 15 variables originales.

**Tabla A2.2** Correlación entre Componentes Principales y variables originales

Variables	COMPONENTES PRINCIPALES				
	Factor1	Factor2	Factor3	Factor 4	Factor 5
Nivel de Delegación	-0,0006	0,1224*	0,2355*	-0,0963*	0,7378*
Dedicación al trabajo	0,0220	0,1131*	-0,1175*	0,7486*	-0,0886*
Tiene salario	0,0394	-0,0664*	0,1940*	0,7023*	0,0321
Tipo de Habilidad	0,1478*	-0,1040*	0,1878*	-0,0545*	0,0920*
Habilidades de gestión de equipos	0,8351*	0,0933*	0,0613*	0,0276	-0,0938*
Habilidades gerenciales	0,9099*	0,1143*	-0,0289*	-0,0246	0,0814*
Habilidades comerciales	0,8832*	0,0710*	0,0363	0,0718*	-0,0540*
Habilidades financieras	0,9067*	0,0728*	-0,0014	0,0250	0,0611*
Horizonte de metas	-0,1247*	-0,0767*	0,5294*	-0,0047	-0,0943*
Buen uso de indicadores	0,1024*	0,0133	0,5398*	0,1531*	-0,1175*
Buenas decisiones	0,0466*	0,0575*	0,6606*	-0,0488*	0,1418*
Buen manejo de cuentas	-0,0137	-0,1211*	0,5734*	0,4780*	0,0953*
Perfil de riesgo en las inversiones	0,0092	0,1670*	0,3242*	-0,0825*	-0,6860*
Riesgo en el negocio	0,1565*	0,8613*	-0,0295	0,0256	-0,0056
Riesgo en la familia	0,1028*	0,8614*	-0,0618*	-0,0161	-0,0063

**Fuente:** Elaboración propia basados en datos de iNNpuls Colombia y CCC. N=xxx.

\*Correlación significativa. Las preguntas de las variables originales, así como los puntajes por respuesta se encuentran en la tabla 2 del anexo.

### A2.3. Indicador de habilidades y prácticas.

A partir de los factores identificados mediante el Análisis de Componentes Principales (ACP), se puede evaluar el nivel de interrelación entre las variables y se identificaron cinco factores principales: Variedad de Habilidades (1), Buenas Prácticas Financieras (2), Percepción de Riesgo (3), Comportamiento laboral (4) y Nivel de Delegación (5). Con base en estos, se crearon dos sub-indicadores o dimensiones para construir el índice de Habilidades y Prácticas Empresariales.

El primer subindicador desarrollado fue el “Indicador de Habilidades”, destinado a medir el grado de competencia de los participantes en habilidades esenciales para la empresa. Este indicador se formuló considerando las variables correspondientes a los factores 1, 4 y 5, relacionados con el tipo de habilidades, actitudes gerenciales y nivel de delegación, respectivamente. Así, el indicador de habilidades se compone de:

*Indicador de Habilidades = Habilidades de Gestión de Equipos + Habilidades Gerenciales + Habilidades Comerciales + Habilidades Financieras + Dedicación al Trabajo + Tiene Salario + Nivel de delegación*

El segundo subindicador elaborado fue el “Indicador de Prácticas Financieras”, diseñado para evaluar el dominio de conceptos de riesgo y prácticas financieras básicas. Este se compone de los factores 2 y 3, vinculados a las buenas prácticas

financieras y a la percepción del riesgo. Por consiguiente, el indicador se estructura de la siguiente manera:

*Indicador de Prácticas Financieras = Horizonte de Metas + Tipo de habilidades + Buen Uso de Indicadores + Buenas Decisiones + Buen Método Contable + Perfil de Riesgo en Inversiones + Riesgo del Negocio + Riesgo Familiar.*

Ambos indicadores son sumas simples, de 7 variables para el indicador de habilidades y 8 variables para el indicador de prácticas financieras, con valores que oscilan entre 0 y 7 y 0 y 8 respectivamente, ya que cada variable toma valores de 0 a 1, reflejando la idoneidad de las respuestas para el éxito empresarial<sup>4</sup>.

La suma de ambos indicadores genera el “Indicador de Habilidades y Prácticas Empresariales”. Así, la fórmula de este indicador es:

*Índice de Habilidades y Prácticas = Indicador de Habilidades + Indicador de Prácticas Financieras*

Posteriormente, este índice se estandariza para adquirir valores entre 0 y 100, donde 100 refleja un mayor desarrollo de habilidades y prácticas relacionadas con el éxito empresarial. A continuación, se muestra una figura que describe la composición del indicador de habilidades y prácticas descrito anteriormente:



- Habilidades de gestión de equipos
- Habilidades Gerenciales
- Habilidades Comerciales
- Habilidades Financieras
- Dedicación al trabajo
- Tienen salario
- Nivel de Delegación

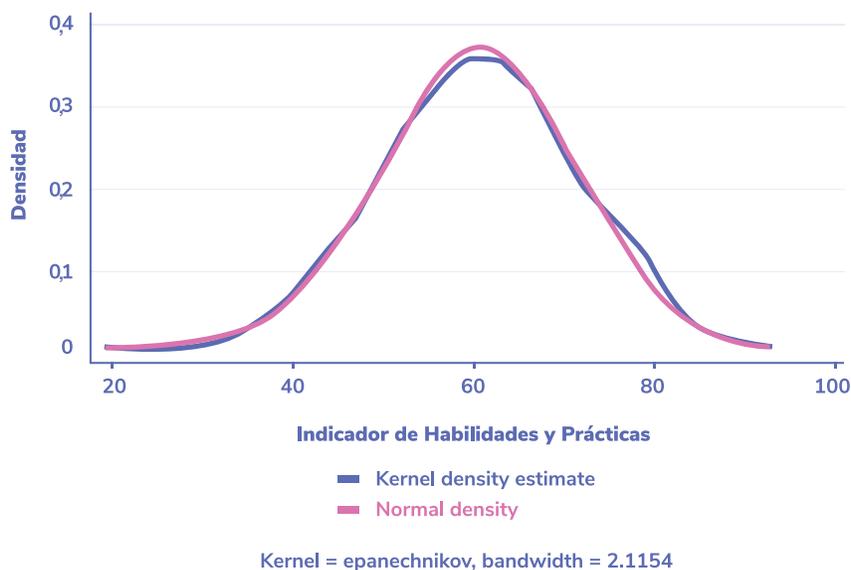
- Horizonte de metas
- Tipo de habilidades
- Buen uso de indicadores
- Buenas decisiones
- Buen Método contable
- Perfil de riesgo para inversiones
- Riesgo Negocio
- Riesgo Familia

4. Para mayor detalle sobre los puntajes por variable, dirigirse a la tabla 2 del Anexo.

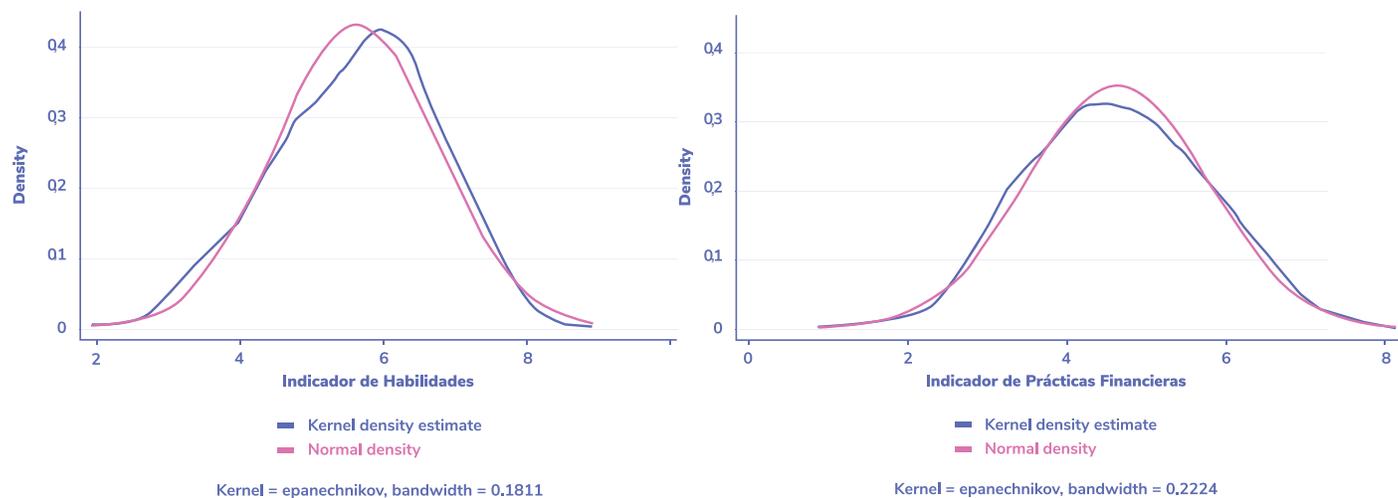
El puntaje promedio del indicador de habilidades y prácticas fue de 60,7. El 52,8% de la muestra obtuvo un puntaje de 60 en adelante en este indicador. Así mismo el puntaje promedio fue de 4,5 y de 4,6 para el indicador de habilidades y el indicador de prácticas financieras respectivamente. En cuanto a la distribución de los indicadores se emplearon gráficos de densidad de

kernel. Estos gráficos ofrecen una representación visual suave de la distribución de los datos, permitiendo identificar patrones y concentraciones en la información examinada. En los gráficos 1 y 2, podemos observar distribuciones uniformes con leves polarizaciones, lo que sugiere una distribución equitativa de los indicadores dentro de nuestra muestra.

**Gráfica 1.** Estimación de densidad de Kernel para el indicador de habilidades y prácticas



**Gráfica 2.** Estimación de densidad de Kernel para el indicador de habilidades (izquierda) y el indicador de prácticas financieras (derecha)



En la tabla A2.3, se presentan las correlaciones entre los indicadores calculados y las variables relacionadas mencionadas en la literatura. Los valores de correlación oscilan entre -1 y 1, indicando la fuerza y dirección de la relación entre las variables. Un valor cercano a 1 indica una correlación positiva fuerte, mientras que un valor cercano a -1 indica una correlación ne-

gativa fuerte. Como se puede observar, las variables de educación, experiencia laboral, experiencia en el sector e ingresos, tienen correlaciones significativas con los indicadores calculados. En especial la educación y el ingreso mensual obtuvieron una relación más fuerte con el indicador de habilidades y prácticas y el indicador de prácticas financieras.

**Tabla A2.3** Matriz de correlaciones entre los indicadores y variables relacionadas

VARIABLES	IHyP	IH	IPF	Educ	Exp	ExpS	Ingresos
IHyP	1,00						
IH	0,73***	1,00					
IPF	0,83***	0,22***	1,00				
Educ	0,21***	0,04*	0,27***	1,00			
Exp	0,11***	0,04*	0,13***	0,11***	1,00		
ExpS	0,10***	0,08***	0,08***	0,07***	0,611***	1,00	
Ingresos	0,27***	0,22***	0,21***	0,14***	0,04**	0,07***	1,00

**Fuente:** Elaboración propia basados en datos de iNNpuls Colombia y CCC.

IHyP = Indicador de habilidades y prácticas

IH = Indicador de habilidades

IPF = Indicador de prácticas financieras

Educ = Nivel educativo

Exp = Experiencia Laboral

ExpS = Experiencia en el Sector

Ingresos = Ingresos mensuales emprendedor

