

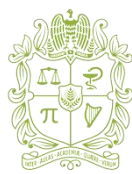


UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**Del emprendimiento tradicional al emprendimiento
dinámico. Determinantes para su transformación a partir
de estudios de caso en la ciudad de Ibagué.**

María Paula Barrios Azcona

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Bogotá, 2018



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Del emprendimiento tradicional al emprendimiento dinámico. Determinantes para su transformación a partir de estudios de caso en la ciudad de Ibagué.

Trabajo final presentado como requisito para optar por el título de:

Magíster en Administración

Perfil: Profundización

Director: PhD. Carlos Alberto Rodríguez Romero

Línea de investigación: Gestión Empresarial

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Bogotá, 2018

A mi familia gracias infinitas por todo su cariño, por la paciencia, por todos los momentos que dejamos de compartir y por su apoyo incondicional.

Los amo.

Al profesor Carlos Rodríguez por motivarme con su inspiradora entrega a la docencia, su dedicada orientación y paciencia en este proceso. ¡Gracias!

A los emprendimientos que me abrieron sus puertas y tuvieron siempre la mejor disposición para el desarrollo de esta investigación, simplemente gracias y que sigan cosechando éxitos.

Resumen.

El presente trabajo de investigación está basado en el interés de identificar y verificar los determinantes que coadyuvan en la transformación de un emprendimiento tradicional hacia un emprendimiento dinámico, a partir del análisis de estudios de caso en la ciudad de Ibagué, con el fin de generar algunas herramientas de referencia que permitan dar un direccionamiento para fortalecer los emprendimientos, facilitar su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Palabras Clave: Emprendimiento dinámico, perfil emprendedor, sostenibilidad, crecimiento, transformación.

Abstract.

This research is based on the interest of identifying and verifying the determinants that contribute to the transformation from a traditional entrepreneurship towards a dynamic entrepreneurship, based on the analysis of case studies in the city of Ibagué, in order to generate some reference tools that allow to give an address and strengthen to the entrepreneurships that allows and facilitates their growth and sustainability over time.

Keywords: Dynamic entrepreneurship, entrepreneur profile, sustainability, growth, transformation.

CONTENIDO

Pág.

Resumen.....	4
Lista de tablas.....	6
Lista de gráficos.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1. CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y MARCO TEÓRICO	10
1.1. Antecedentes, problemática y justificación.....	10
1.2. Pregunta de investigación.....	18
1.3. Objetivos	18
1.4. Diseño Metodológico.....	18
1.5. Marco Teórico.....	23
1.5.1. Objeto de estudio: tipos de emprendimientos	23
1.5.2. Emprendedores, personalidad emprendedora y características.....	29
1.5.3. Objeto de trabajo: por qué recae en la ciudad de Ibagué	32
2. CAPÍTULO 2: DETERMINANTES QUE INFLUYEN EN LA TRASNFORMACIÓN, DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE UN EMPRENDIMIENTO	36
2.1. Problemas y desafíos que enfrentan los emprendimientos tradicionales.....	36
2.2. Variables determinantes que coadyuvan en la transformación de los emprendimientos	37
2.3. Características del entorno y marco PESTEL	41
2.4. Modelo CANVAS o Lienzo del Modelo de Negocio.....	44
3. CAPÍTULO 3: EMPRENDIMIENTOS TRADICIONALES QUE SE TRASNFORMARON EN DINÁMICOS EN LA CIUDAD DE IBAGUÉ.....	49
CONCLUSIONES	58
ANEXOS	61
REFERENCIAS.....	71

Lista de Tablas		Pág.
Tabla 1	Empresas según tamaño en Colombia y generación de empleo	11
Tabla 2	Entrada y salida de empresas en Colombia	13
Tabla 3	Supervivencia de empresas, comparación internacional	16
Tabla 4	Revisión sistemática de literatura por bases de datos	22
Tabla 5	Tipologías de emprendimientos	24
Tabla 6	Enfoques sobre el concepto emprendedor	30
Tabla 7	Concepciones de emprendedor a partir de las Escuelas de Schumpeter y Austriaca	31
Tabla 8	Verificación de la presencia de las variables determinantes para la transformación de los emprendimientos en los estudios de caso en la ciudad de Ibagué	53
Tabla 9	Motivaciones iniciales de los emprendedores de los casos analizados en Ibagué	56

Lista de Gráficos		Pág.
Gráfico 1	Tasa de actividad emprendedora por países	12
Gráfico 2	Correlación entre la creación de empresas y la actividad económica en Colombia (PIB)	15
Gráfico 3	Proceso metodológico como base de la investigación	21
Gráfico 4	Proceso metodológico para estudios de caso	21
Gráfico 5	Sistema de desarrollo emprendedor	26
Gráfico 6	Proceso formativo empresarial	41
Gráfico 7	Marco PESTEL	42
Gráfico 8	Modelo CANVAS – Lienzo del Modelo de Negocio	46
Gráfico 9	Lean Canvas	47
Gráfico 10	Relación entre ventas anuales y cantidad de empleos generados para los casos estudiados	55

INTRODUCCIÓN

Las empresas como unidades básicas de la economía juegan un rol determinante en la generación de riqueza y empleo, son agentes de cambio, generadoras de ideas e impulsadoras del desarrollo de un país o región, que constituyen un factor clave para imprimir dinamismo en una economía (Cancino, Coronado, & Farias, 2012; Confecámaras, 2016; Degen, 2008; Yim, 2008); en Colombia el tejido empresarial está altamente representado por microempresas, las cuales incluyen los emprendimientos (Confecámaras, 2017a), este grupo tiene una participación de más del 90% de las unidades empresariales y generan alrededor del 50% del empleo del país.

Así mismo, no se puede desconocer la importancia de los emprendimientos dinámicos en este proceso de creación de valor como alternativas de desarrollo social y como fuentes de innovación (Rodríguez Romero & Jiménez, 2005). Sin embargo, es lamentable que muchos de los emprendimientos no logran sostenerse en el mercado por más de 2 o 3 años, situación que desanima y desincentiva la generación de nuevos emprendimientos y como consecuencia, la posibilidad de activar la economía del país (Fondo Multilateral de Inversiones & Banco Interamericano de Desarrollo, 2007).

La motivación para desarrollar esta investigación está basada en el interés de profundizar en la dinámica emprendedora del país, con especial énfasis en los determinantes que permiten la transformación de un emprendimiento tradicional hacia un emprendimiento dinámico, a partir del análisis de estudios de caso en la ciudad de Ibagué. Todo esto con el fin de generar algunas herramientas de referencia que permitan dar un direccionamiento para fortalecer a los emprendimientos, facilitar su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Los emprendimientos dinámicos se diferencian de otros tipos de emprendimientos por tener el potencial realizable de crecimiento para al menos convertirse en una mediana empresa en corto tiempo; así como, en distintas variables ligadas al desempeño, al contexto donde se encuentren, a la cantidad de empleos generados y al volumen de ventas, entre otras. Se diferencian del denominado emprendimiento de supervivencia o autoempleo, cuyo objetivo es cubrir los niveles de subsistencia del propietario y su familia o atender las necesidades específicas de ciertos sectores sociales desfavorecidos (Fondo Multilateral de Inversiones & Banco Interamericano de Desarrollo, 2007; Kantis, Angelelli, & Koenig, 2004).

El presente trabajo tiene una fecha de corte a diciembre de 2017 y cuenta con tres capítulos en los cuales se buscó profundizar en temas teóricos y prácticos sobre los diferentes tipos de emprendimientos y el perfil del emprendedor, su papel en la economía y en la generación de empleo, así como en la verificación de los determinantes que permiten la transformación de los emprendimientos. Este trabajo contó con el apoyo y colaboración del equipo directivo de cinco emprendimientos dinámicos en la ciudad de Ibagué, sus colaboradores, clientes y proveedores, al igual que diversas fuentes primarias y secundarias que ayudaron a enriquecer la investigación.

El *primer capítulo* se enfoca en la presentación de la investigación a partir de la descripción de los antecedentes y situación problema que dan origen al tema planteado para el desarrollo del Trabajo Final de Maestría. Se precisan los objetivos, justificación y pregunta de investigación. Se expone el diseño metodológico empleado para sustentar y desarrollar el trabajo, así como la construcción del marco teórico, donde se hace la caracterización de los elementos clave como tipos de emprendimientos, perfil emprendedor, motivaciones del emprendedor, sostenibilidad, crecimiento y relevancia de estos dentro del contexto colombiano y de la ciudad de Ibagué.

El *segundo capítulo* se centra en describir y caracterizar, a partir de la literatura, los determinantes que influyen en la transformación, desarrollo y crecimiento de un emprendimiento tradicional hacia un emprendimiento dinámico, las características diferenciadoras en cuanto a actitud y personalidad del emprendedor, y se exponen algunas herramientas y lineamientos de planes de trabajo y procesos para una adecuada puesta en marcha de los proyectos e ideas de negocio y del análisis de las ideas emprendedoras.

El *tercer capítulo* lleva la investigación a la ciudad de Ibagué, identificando y caracterizando los emprendimientos tradicionales que si se transformaron en emprendimientos dinámicos y en empresas prometedoras de la ciudad. Más adelante, a partir del análisis de los resultados arrojados en los estudios de caso, se hace una verificación de la existencia o no de lo mencionado en la literatura, tanto para los emprendimientos como para los emprendedores, que permiten enriquecer el objeto del presente trabajo como punto de referencia para otros emprendimientos.

Finalmente se hace una conclusión con base en los resultados producto de la investigación, correlacionando la información teórica encontrada en la literatura con la información práctica a partir del análisis de los casos y los hallazgos del trabajo de campo. Así mismo, se dejan algunas sugerencias propositivas para futuras investigaciones relacionadas con el objeto del presente trabajo.

CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes, problemática y justificación

Con la aprobación de la Constitución Política de 1991 durante el gobierno de César Gaviria, se estableció que la libre competencia y la empresa serían a partir de ese momento la base del nuevo modelo de desarrollo socioeconómico del país¹. Sin embargo, y en términos de Gabriel Misas Arango en la Constitución se puso en evidencia y de forma contradictoria el desarrollo liberal de la actividad económica y una visión socialdemócrata enfocada en los derechos de los ciudadanos. Por un lado, los objetivos eran la integración y el respeto por la diversidad; mientras que por el otro estaba la globalización generadora de marginalización y exclusión. Estos acontecimientos; entre otros, fueron los causantes de contradicciones y frustraciones en el entorno empresarial y social durante toda la década de los noventa (Misas Arango, 2001, 2002; Tarapuez Chamorro, Osorio Ceballos, & Botero Villa, 2013).

Durante la apertura económica de los años noventa las empresas colombianas tuvieron que afrontar nuevos retos en materia de competitividad, desarrollo y sostenibilidad, principalmente por la llegada al mercado doméstico de empresas y productos extranjeros que contaban con diferentes ventajas, tales como años de experiencia, consolidación en mercados abiertos, un adecuado uso de nuevas tecnologías, procesos innovadores y generación de valor agregado (De Lombaerde, 2015; Tarapuez Chamorro, et al., 2013); convirtiéndolas hasta la fecha en empresas con productos más competitivos que los nacionales, aumentando la brecha de oportunidades y disminuyendo las posibilidades de crecimiento de las empresas colombianas en un entorno de competencia desigual (Buil Fabregá & Rocafort Nicolau, 2016); y aunque esta situación ayuda a generar un ambiente empresarial con mayores barreras para la transformación productiva del país según lo planteado por el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Comercio (2013), también llama la atención la dinámica y las motivaciones con las cuales se crean año tras año nuevos emprendimientos.

Por lo anterior, cobra mayor sentido e importancia resaltar el papel y la participación que tienen los emprendimientos y microempresas en el tejido empresarial y en la generación de empleo en el país, tal y como lo muestra la siguiente tabla, pero no si antes definir lo que es una micro, pequeña y mediana empresa en Colombia, según lo dispuesto en el artículo 2° de la Ley 905 de 2004, como “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”, que responda a los siguientes parámetros: a). Mediana Empresa: que cuente con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores, o que tenga activos totales

¹ Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. ... La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

por valor entre 100.000 y 610.000 UVT²; b). Pequeña Empresa: que cuente con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores, o que tenga activos totales por valor entre 501 y menos de 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes; y c). Microempresa: que cuente con una planta de personal no superior a los 10 trabajadores, o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Tabla 1: Empresas según tamaño en Colombia y generación de empleo

Tamaño	2015	Participación %	2016	Participación %	Empleo 2016
Microempresa	1.273.017	92,3%	1.298.477	92,5%	50,3%
Pequeña	79.926	5,8%	79.127	5,6%	17,6%
Mediana	19.980	1,4%	20.380	1,5%	12,9%
Grande	6.361	0,5%	6.393	0,5%	19,2%
Total	1.379.284	100%	1.404.376	100,0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información presentada por Confecámaras (2017, 2016 y 2015), Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (2017) y el DANE (2017)

La tabla anterior muestra una dinámica interesante en relación con la composición de la estratificación de empresas por tamaño en el país; se destaca que tanto la microempresa, dónde están incluidos los emprendimientos, como la mediana y grande empresa tienen un leve crecimiento de 2015 a 2016 en el porcentaje de participación dentro del total de empresas, siendo la microempresa la que mayor crecimiento alcanza; mientras que, la pequeña empresa pierde participación de un año a otro y disminuye la cantidad de empresas de este tamaño dentro del total de la muestra. Hay pequeñas empresas que pudieron haber cerrado operaciones o haberse movido a una estratificación diferente. Más adelante se explicará con mayor detalle lo relacionado al nacimiento o muerte empresarial en el país.

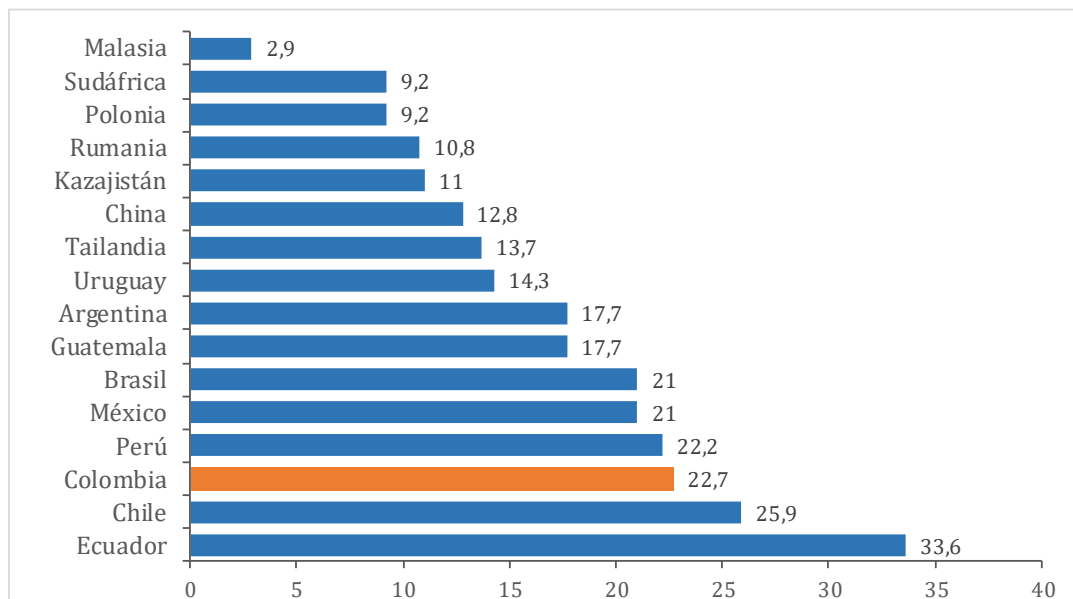
Cuando se analiza la estratificación por tamaño de las empresas en el país, se evidencia que el tejido empresarial está altamente representado por microempresas, las cuales incluyen los emprendimientos (Confecámaras, 2017a), este grupo tiene una participación de más del 90% de las unidades empresariales existentes, y generan alrededor del 50% del empleo del país. Las empresas como unidades básicas de la economía juegan un rol determinante en la generación de riqueza y empleo, son agentes de cambio, generadoras de ideas e impulsadoras del desarrollo de un país, y constituyen un factor clave para imprimir dinamismo en una economía (Cancino, et al., 2012; Confecámaras, 2016; Degen, 2008; Yim, 2008).

En Colombia el interés por analizar la dinámica emprendedora y sus implicaciones sobre la estructura productiva y el nivel de eficiencia de las organizaciones ha crecido notablemente, al igual que el interés en la actividad emprendedora como mecanismo para impulsar el desarrollo productivo, la innovación y el desarrollo socioeconómico de cualquier ciudad o región (Formichella, 2004; Misas Arango, 2001, 2002; Serrano-Bediaa, Pérez-Pérez, Palma-Ruiz, & López-Fernández, 2016).

² Unidad de Valor Tributario. Es una unidad de medida de valor que representa los valores tributarios que se encontraban anteriormente expresados en pesos. La finalidad es estandarizar y homogeneizar los distintos valores tributarios (DIAN).

Es importante resaltar que de acuerdo con los resultados del Global Entrepreneurship Monitor (2016) hay países de América Latina, como Colombia, que se destacan por sus altas tasas de actividad emprendedora, tendencia que promete oportunidades y material para trabajar en áreas de gestión empresarial, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Tasa de actividad emprendedora por países



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (2016)

De acuerdo con el gráfico anterior, Colombia con un 22,7%, tiene una de las tasas de actividad emprendedora más altas de la región, y se ubica en el tercer lugar dentro de los países seleccionados por el GEM, después de Chile y Ecuador. De igual forma, los diferentes estudios coinciden que la creación o nacimiento de empresas es muestra del dinamismo empresarial y del desarrollo socioeconómico de un país o región (Confecámaras, 2016, 2017a; Formichella, 2004); sin embargo, para tener una perspectiva completa de este dinamismo empresarial, no sólo basta con analizar el nacimiento o creación de emprendimientos, sino también es necesario analizar las empresas que cancelan sus operaciones, resultado que nos lleva a considerar la tasa neta de creación y sostenimiento de empresas en el país.

Para el propósito del presente trabajo se tuvo en cuenta la información y criterios de la base de datos del Registro Único Empresarial y Social (RUES), registro que actualmente tiene más de 4,5 millones de registros y 270 millones de datos. En esta base está toda la información de las empresas legalmente matriculadas en el país, como sociedades, personas naturales, establecimientos, sucursales, agencias, así como, su clasificación por tamaño; además de sus principales cambios, tales como, forma legal de una empresa, actividad económica, activos, empleo, ventas, domicilio, creación o cancelación de operaciones, entre otros. Toda esta información se actualizan a través de la renovación anual de la Matrícula Mercantil (Confecámaras, 2016, 2017b), y el análisis de dicha información permite conocer con mayor detalle la estructura empresarial del país, a través del número de empresas formales activas, su especialización productiva, tipo de organización, tamaño y localización geográfica.

La información presentada en este trabajo sigue los lineamientos indicados por el RUES con relación a la forma como se determina la estratificación de las unidades empresariales por su tamaño y al *stock* de empresas, entendido éste último como el conjunto de empresas que se encuentran activas y renovadas en el RUES al final de cada año. De esta forma, se entiende como entrada o nacimientos de empresas al conjunto de unidades que se han inscrito por primera vez en el registro mercantil, y se excluyen aquellas que tomaron las actividades de empresas ya creadas previamente o empresas reactivadas dentro de los 2 años siguientes al cese de sus actividades. De igual forma, respecto a lo que concierne a la salida o muerte empresarial, se toman en cuenta como el conjunto de unidades disueltas durante el primer año de operación, o empresas que estaban activas en el año anterior al de referencia y que no renovaron su matrícula mercantil en los dos años posteriores. No se tienen en cuenta las unidades reactivadas dentro de los dos años siguientes al cese de actividades.

En la siguiente tabla se puede observar para un periodo de 5 años la cantidad de empresas que entraron y salieron del mercado colombiano, así como el porcentaje de salida sobre entradas, de acuerdo con los lineamientos expuestos por el RUES:

Tabla 2: Entrada y salida de empresas en Colombia

Año	Entrada	Salida	% S/E
2012	257.243	237.956	93%
2013	256.528	232.204	91%
2014	281.921	278.710	99%
2015	237.519	243.041	102%
2016	299.632	302.628	101%
Total	1.332.843	1.294.539	97%

Fuente: Adaptación propia a partir de la información presentada por Confecámaras (2017a, 2017b, 2016 y 2015)

La tabla anterior nos muestra el flujo empresarial del país durante los últimos 5 años y el resultado neto de la supervivencia empresarial da cuenta que, a pesar del nacimiento de emprendimientos en el país, la salida y muerte de estos supera el 90% cada año. De igual forma, cabe mencionar que la situación para 2015 y 2016 fue aún más complicada, ya que, fueron más las empresas que salieron que aquellas que ingresaron al mercado; siendo precisamente este tipo de situaciones las que generan una ruptura en el dinamismo y en las expectativas de crecimiento económico del país (Gómez & Mitchell, 2014).

De acuerdo con el informe de Confecámaras (2016) entre 2011 y 2015 Colombia tuvo una creación promedio de empresas del 23,1%, y una tasa de salida de 19,5%, estas cifras indican que, por cada 100 empresas formales, entran 23 nuevas al mercado, pero salen alrededor de 19. Según este mismo informe, aunque en Colombia se crean emprendimientos cada año, la tasa de supervivencia es baja, 29,7%; es decir, que alrededor del 70% de la empresas creadas fracasan antes de los primeros cinco años de vida (Confecámaras, 2015, 2016; Misas Arango, 2001).

Este aspecto pone de manifiesto la vulnerabilidad de los emprendimientos para mantenerse en el mercado y la dificultad para consolidarse y convertirse en medianas o grandes empresas (Buil Fabregá & Rocafort Nicolau, 2016). Adicionalmente, cabe resaltar que las variables de cada emprendimiento, las decisiones y validaciones previas a materializar la idea de emprender, así como el entorno en el que se desenvuelve su actividad empresarial, afectan notablemente su capacidad para continuar en el mercado y crecer en él (Formichella, 2004).

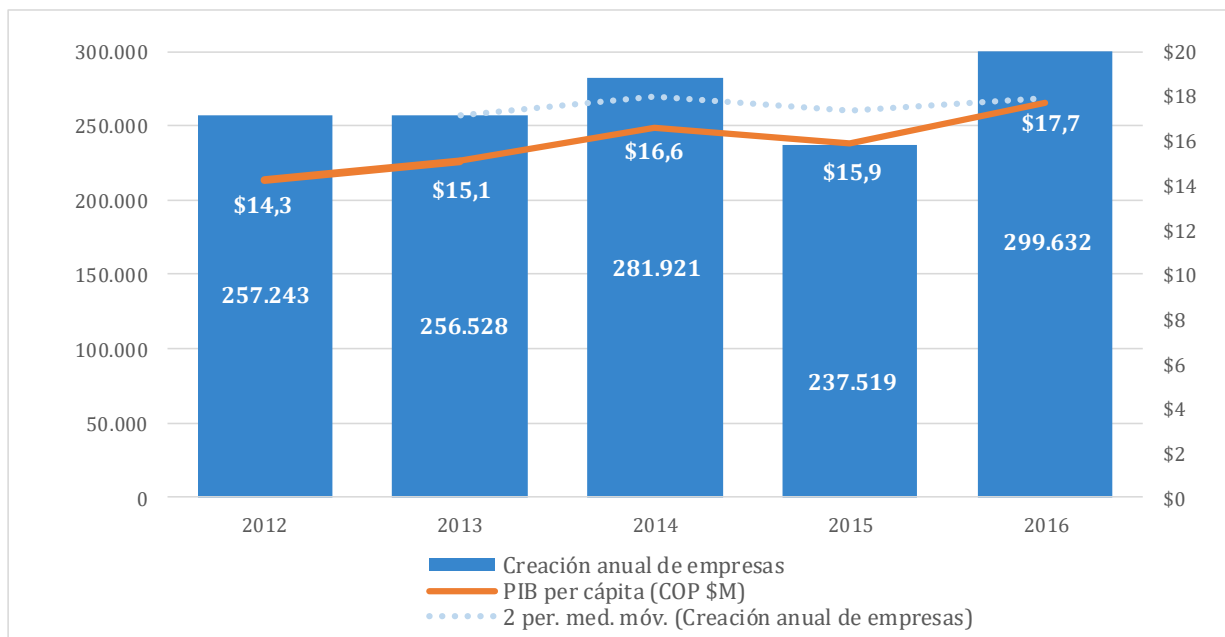
Si bien es cierto que en Colombia la tasa de entrada de empresas o emprendimientos sigue un patrón similar al comportamiento de la actividad económica; ya que, en la medida en que aumenta el Producto Interno Bruto³, también lo hace la dinámica de creación de emprendimientos debido a que las expectativas de crecimiento económico incentivan a los emprendedores a materializar su entrada al mercado; también es correcto pensar que la salida de otras empresas del mercado puede influir o retrasar de cierta forma la decisión de un emprendedor de entrar en el mercado.

Es importante aclarar que la salida o muerte de empresas no influye de la misma forma en la decisión de emprender como sí lo hace el comportamiento y expectativas económicas del mercado y los pronósticos del PIB; ya que, los emprendedores no tienen las herramientas necesarias para relacionar lo que llevó a estos emprendimientos a cerrar actividades, con las posibilidades o resultados de sus propios emprendimientos; la muerte empresarial la asocian más como una situación que se presenta como una consecuencia del comportamiento económico de años anteriores y características propias de cada emprendimiento que no le permitieron sostenerse, y no como el resultados de expectativas y oportunidades de lo que puede ocurrir a futuro (Confecámaras, 2016, 2017b; Formichella, 2004; Zambrano Carbonell, 2016).

Esta correlación entre la creación de empresas y la actividad económica (PIB) proporciona información valiosa para el análisis económico y coyuntural del país, así como un termómetro de la situación económica leída desde la realidad empresarial. La siguiente gráfica muestra esta correlación para el caso colombiano entre 2012 y 2016:

³ PIB. Magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinado, normalmente de un año.

Gráfico 2: Correlación entre la creación de empresas y la actividad económica en Colombia (PIB)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del DANE (2017), Banco de la República (2017) y Confecámaras (2017a, 2017b y 2016)

El gráfico anterior demuestra, para el caso colombiano, que en la medida que el PIB varía año a año, la creación de empresas mantiene una tendencia de comportamiento similar. Para 2014 y 2016, años en los que el PIB mostró un crecimiento importante respecto al año inmediatamente anterior, también se registraron crecimientos en la cantidad de empresas creadas; sin embargo, una tendencia similar, pero con resultados menos favorables ocurre en 2015 cuando el PIB cae y la creación de empresas para este año también disminuye.

Pareciera que toda esta situación es un llamado a apoyar la consolidación empresarial en aspectos clave como, identificar y analizar las características que permiten a los emprendimientos su sostenibilidad en el tiempo, asistencia técnica focalizada en mejorar la productividad y diferenciación de los productos a través de la innovación, apoyo en el diseño de estrategias comerciales y acceso a información de mercado, instrumentos de apoyo financiero, así como, fortalecer el poder de negociación de los emprendedores y pequeños empresarios para lograr insertarlos en cadenas globales de valor, entre otros aspectos de importancia para el desarrollo emprendedor del país (Rodríguez Lozano, Viña Vizcaino, & Rodríguez Ramírez, 2014; Sparano Rada, 2014; Tarapuez Chamorro, et al., 2013).

Los resultados anteriores no son ajenos al comportamiento y supervivencia de empresas a nivel internacional, tal y como lo muestra la siguiente tabla extraída del informe de Confecámaras (2017a), donde durante el primer año de operación dejan de existir alrededor del 20% de las empresas nacientes, y a partir del segundo año la muerte empresarial aumenta 10 puntos porcentuales en cada periodo, y después de 5 años sólo permanecen activas cerca del 50% de ellas. De igual forma se advierte, que a medida que el emprendimiento obtiene mayor experiencia y antigüedad, el riesgo de fracaso disminuye, siendo los tres primeros años los más críticos para la supervivencia de estos.

Tabla 3: Supervivencia de empresas, comparación internacional

Países	Supervivencia empresarial en 1 año		Supervivencia empresarial en 3 años		Supervivencia empresarial en 5 años	
	Posición	Porcentaje	Posición	Porcentaje	Posición	Porcentaje
Bélgica	2	92,0%	1	98,4%	1	82,2%
Finlandia	13	80,2%	15	57,8%	2	63,5%
Austria	5	88,5%	3	69,2%	3	59,7%
Eslovenia	3	90,2%	6	65,6%	4	56,6%
Luxemburgo	4	89,3%	2	70,6%	5	55,2%
Francia	17	77,9%	5	66,4%	6	51,5%
Estados Unidos	14	79,4%	9	61,9%	7	51,0%
España	19	76,4%	16	55,1%	8	49,5%
Chile	8	85,2%	8	63,0%	9	49,4%
Argentina	-	-	14	60,1%	10	49,1%
Italia	10	83,1%	10	61,3%	11	47,1%
Holanda	1	92,6%	4	68,1%	12	45,3%
República Checa	12	81,8%	12	60,4%	13	44,5%
Bulgaria	15	79,2%	13	60,3%	14	43,9%
Polonia	6	87,9%	17	55,0%	15	43,8%
Estonia	11	83,0%	7	65,6%	16	43,6%
Noruega	9	83,7%	18	53,4%	17	43,6%
Dinamarca	20	75,4%	19	52,8%	18	43,2%
Colombia	16	78,3%	11	61,0%	19	42,9%
Reino Unido	7	86,3%	22	49,6%	20	39,7%
Alemania	18	76,8%	21	50,2%	21	39,6%
Hungría	21	73,6%	20	50,3%	22	38,5%
México	23	67,0%	-	-	23	35,0%
Portugal	22	69,0%	23	35,3%	24	29,6%

Fuente: Adaptación propia a partir de la información presentada por Confecámaras (2017a, 2017b y 2016) en relación con los documentos de la Oficina de Estadística de la Unión Europea (Eurostat), y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

Las estadísticas de la tabla anterior sugieren que sostener un nuevo emprendimiento en el tiempo es una labor complicada sin importar el país donde se encuentren localizados. A excepción de Bélgica, Finlandia, Austria y Eslovenia, la tasa de supervivencia a 5 años no supera el 55% en el mejor de los casos. Aunque para el caso de Colombia la tasa de permanencia entre los primeros 3 y 5 años es superior a las tasas de algunos países latinoamericanos como México, e incluso europeos como Reino Unido, Alemania y Portugal, la supervivencia de los nuevos emprendimientos sigue siendo baja; para el tercer año la supervivencia es apenas del 61% y para el quinto año no supera el 43%.

Estos resultados muestran la alta vulnerabilidad y los problemas que tienen los emprendimientos tradicionales para mantenerse en el mercado, dificultades asociadas a su naturaleza por ser emprendimientos creados por necesidad, enfocados principalmente en mercados locales o tradicionales, con productos o servicios poco diferenciados y sin valor agregado, que no tienen un potencial de crecimiento definido, y que, a pesar de generar excedentes, no son suficientes para reinvertir en el desarrollo del emprendimiento. Diferente a los emprendimientos dinámicos, y en los que se enfoca este trabajo, que surgen por haber identificado oportunidades en el mercado, con el potencial de desarrollarse rápidamente, consolidar su posición y convertirse en empresas sólidas, con modelos de negocio orientados a mercados globales, capaces de generar cambios en el entorno socioeconómico donde se encuentran, son intensivos en conocimiento con propuestas de valor diferenciadoras e innovadoras (Departamento Nacional de Planeación & Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2013; FOMIN, 2007).

Pareciera que este problema se debe en gran medida por la falta de planeación, gestión, desarrollo de competencias e inversión en investigación, ciencia y tecnología para los emprendimientos en el país (Tarapuez Chamorro, et al., 2013), además de otros determinantes que se estudiarán más adelante; sin lo anterior, se pone en riesgo la permanencia de estos en el tiempo, disminuyendo las posibilidades de sostenibilidad y crecimiento para transformarse en emprendimientos dinámicos o en empresas de alto potencial que puedan impactar positivamente el ambiente empresarial y socioeconómico del país.

De igual forma, los resultados mostrados por el Global Entrepreneurship Monitor (2014) dan cuenta de las diferentes razones asociadas a la discontinuidad empresarial de los emprendimientos tradicionales en diferentes países latinoamericanos, tales como conflictos personales, la baja rentabilidad, otras oportunidades de empleo, problemas financieros, falta de planeación y gestión, recurso humano poco calificado, competencia desleal, entre otras razones que se detallarán más adelante. En este mismo informe se evidencia que Colombia tiene tasas de discontinuidad empresarial superiores a las de países basados en eficiencia e innovación y con una tendencia a la no generación de una masa empresarial que tenga la capacidad de perdurar en el tiempo, lo que puede resultar preocupante para el desarrollo y sostenibilidad económica del país.

El reto para los emprendimientos es cada vez más difícil si tenemos en cuenta que hay presión para ser cada vez más eficientes y generar valor agregado en un ambiente empresarial altamente competitivo (Gómez & Mitchell, 2014), y en la medida en la que no logren explotar todo su potencial, afectarán significativamente el desarrollo socioeconómico de la región donde se encuentran, haciéndolos cada vez más dependientes de sectores específicos de la economía y de grandes grupos económicos (Fondo Multilateral de Inversiones & Banco Interamericano de Desarrollo, 2007; Leiva Bonilla, 2010; Tarapuez Chamorro, et al., 2013).

En Colombia, a pesar de los esfuerzos del gobierno para incentivar el espíritu innovador, estimular el pensamiento emprendedor, la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la creación de empresas y la competitividad en mercados internacionales a través de instituciones como el SENA, Colciencias, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y de

leyes como la Ley en Ciencia y Tecnología (1990), Ley de la Juventud (1997), Ley 1014 de 2006 o Ley de Emprendimiento (que se detallará más adelante), entre otras (Tarapuez Chamorro, et al., 2013); es lamentable que muchos de estos emprendimientos tradicionales no alcanzan a desarrollar su potencial de crecimiento para transformarse en dinámicos y en empresas de alto valor agregado cuando ya se han liquidado (Alta Consejería para la Integración, 2008), esta problemática es la motivación para el desarrollo del presente trabajo en la medida en la que se puedan identificar y verificar los determinantes que permiten la transformación de un emprendimiento tradicional hacia un emprendimiento dinámico y que coadyuven a su desarrollo sostenido y permanencia en el tiempo.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo se evidencia que los determinantes de la transformación de un emprendimiento tradicional a dinámico coadyuvan en la permanencia del emprendimiento en el tiempo?

1.3 Objetivos

Objetivo general:

- ✓ Verificar la presencia de los determinantes en la transformación de un emprendimiento tradicional hacia un emprendimiento dinámico en estudios de caso en la ciudad de Ibagué.

Objetivo específicos:

- ✓ Caracterizar a partir de la literatura los determinantes que influyen en la transformación, desarrollo y crecimiento de un emprendimiento.
- ✓ Diferenciar los emprendimientos tradicionales de los emprendimientos dinámicos y su efecto en la economía.
- ✓ Identificar la situación de los emprendimientos tradicionales que se transformaron en emprendimientos dinámicos en la ciudad de Ibagué, retroalimentación de experiencias pasadas y lecciones aprendidas.

1.4 Diseño Metodológico

La presente es una investigación cualitativa que está enmarcada en las ciencias de gestión empresarial y basada en un enfoque empírico-analítico, sustentado a partir del **paradigma interpretativo** que según lo expresado por Lincoln y Guba (1985) se caracteriza por cinco axiomas:

- 1) La naturaleza de la realidad. La realidad vista como algo simple, con visiones múltiples, holísticas y en algunos casos realidades construidas. Se debe renunciar al control y a la predicción de los acontecimientos. El investigador se limita a comprender los fenómenos e interpretar la realidad en su conjunto de manera analítica y descriptiva.
- 2) La relación e interacción entre el investigador y/u observador y lo conocido. Es una comunicación bidireccional entre el investigador y el observador.

- 3) Debe existir la posibilidad de generalización y construcción de esquemas de conocimiento universales.
- 4) La presencia de nexos causales, entendidos como fenómenos en situación de influencia mutua que no permiten diferenciar las causas de los efectos.
- 5) El papel de los valores dentro de la investigación. Los valores forman parte del investigador y del contexto en el que se desarrolla el trabajo.

Es una metodología de **investigación intervención** que consiste en estar orientada a la organización, a intervenir y resolver los problemas de las organizaciones contemporáneas y producir nuevo conocimiento; diferente a la investigación acción que se basa principalmente en relacionar un enfoque práctico y experimental de la ciencia social con programas de desarrollo y acción social que responden en primera medida a solucionar problemas sociales (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012, pp. 88-89).

De acuerdo a lo planteado por Albert David, Armand Hatchuel y Romain Laufer (2012) la vida organizacional nace con la formación, metamorfosis y muerte de diferentes actores necesariamente diferenciados, y siempre en busca de aquello que puede fundamentar sus relaciones e interacciones; y todo investigador que quiera pensar en un proceso de intervención exitoso no puede ser ajeno o escapar de esta ley natural. De igual forma y desde el punto de vista metodológico, la **investigación intervención** se articula en torno a los siguientes cinco principios (David, et al., 2012, pp. 250-253):

- 1) **Principio de una mayor racionalidad:** el investigador debe promover una mejor correspondencia entre el conocimiento de los hechos y las relaciones entre los actores involucrados. Se trata de un proceso de racionalización al pensar en la compatibilidad de nuevas relaciones y conocimiento.
- 2) **Principio de la no anticipación:** Ya se encuentra presente en la ciencia de la acción, e indica que es imposible anticiparse a los resultados o al camino que tomará la investigación. El objetivo es generar nuevos conocimientos que permitan cambiar la organización.
- 3) **Principio de cientificidad:** Corresponde al ideal de verdad. Es una consecuencia metodológica del “principio de una mayor racionalidad”. El investigador debe tener constantemente una actitud crítica hacia los hechos, los actores y el entorno.
- 4) **Principio de isonomía⁴:** Corresponde al ideal democrático. El Esfuerzo de comprensión del investigador debe aplicarse de igual forma para todos los actores involucrados, y la intervención en si misma debe resultar en el establecimiento de un sistema de

⁴ Isonomía: Del griego *isos* “igual” y *nomus* “uso, costumbre o ley”. Igualdad ante la ley, carácter propio de la democracia, concepto de igualdad de derechos civiles y políticos de los ciudadanos. (Real Academia de la Lengua Española, 2017).

intercambios entre actores, que respete tanto la búsqueda de la verdad como la democracia.

- 5) **Principio de los dos niveles de interacción:** Indica que se requiere un mecanismo de intervención y un enfoque en el conocimiento, asegurando que haya fluidez en la investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior se realizó un **análisis interpretativo** para comprender y describir la realidad observada a partir de la intervención e interacción con los emprendimientos; se contrastaron los resultados del proceso de entrevistas y encuestas con los estudios y literatura consultada sobre el tema. El alcance del trabajo se delimitó en verificar, a partir de estudios de caso en la ciudad de Ibagué, la presencia de los determinantes que la literatura presenta como influyentes para la transformación de emprendimientos tradicionales hacia emprendimientos dinámicos.

El objeto de estudio se desarrolló a través de la metodología de **estudio de caso** definida según Yin como:

“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos” (2009, p. 13).

En el marco de este trabajo, se entiende por caso un “sistema delimitado en tiempo y espacio de actores, relaciones e instituciones sociales donde se busca dar cuenta de la particularidad del mismo en el marco de su complejidad” (Vasilachis, 2006, p. 220). Este sistema delimitado de tiempo y espacio nos lleva al **objeto de trabajo**, que corresponde al análisis de los emprendimientos de la ciudad de Ibagué durante 2 años y medio; para la selección de los casos se realizó un muestreo por conveniencia de 5 emprendimientos de acuerdo con el criterio, el propósito de la investigación y el acceso que se tenía a los emprendedores y a las áreas directivas, así como el cumplimiento de las principales características planteadas por la literatura para ser reconocidos como emprendimientos dinámicos.

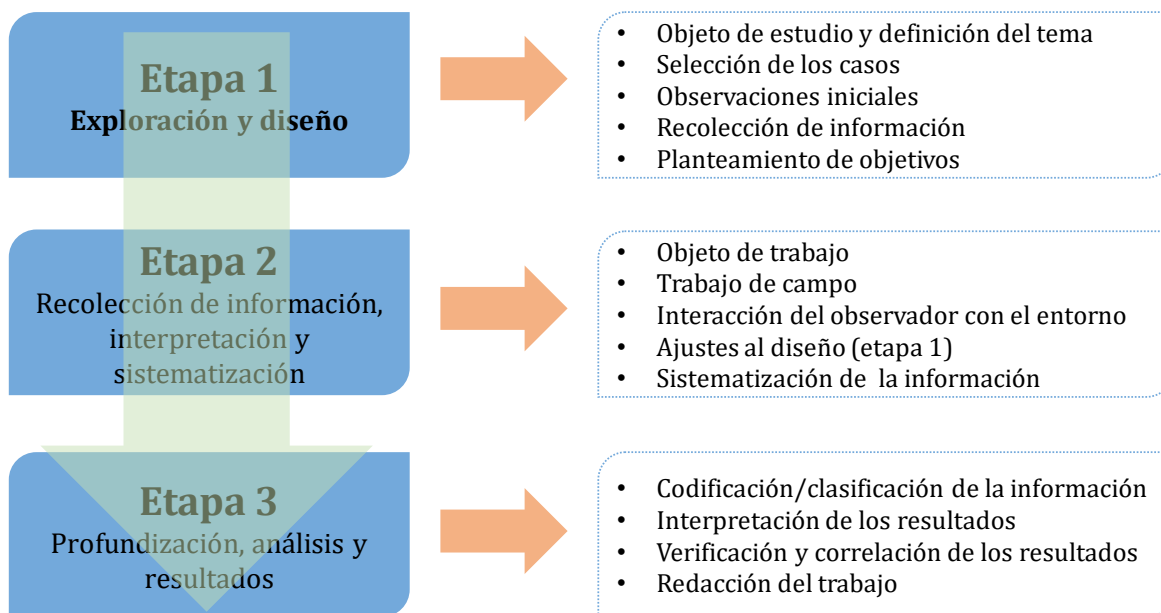
El proceso metodológico utilizado como base y punto de partida para la investigación, así como el proceso metodológico para el ejercicio de estudios de caso, se basó y desarrolló según dos esquemas: el primero es el esquema planteado por Hernández Sampieri (2006), y el segundo, por Galeano Marín (2009), ambos procesos se dividen en diferentes etapas como lo muestran los siguientes gráficos:

Gráfico 3: Proceso metodológico como base de la investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández Sampieri, et al. (2006)

Gráfico 4: Proceso metodológico para estudios de caso



Fuente: Adaptación propia a partir de Galeano Marín (2009)

La **revisión de literatura** se desarrolló a través de la estructura de búsqueda de información en bases de datos especializadas, como se muestra en la siguiente tabla, de tal modo que estuviera acorde con los objetivos de la investigación (Hernández Sampieri, et al., 2006); así mismo, se utilizaron otras herramientas como la recolección de datos e información no numérica para soportar el objeto de la pregunta de investigación a través del proceso de caracterización de los emprendimientos, el perfil del emprendedor, la importancia de éstos en la economía del país y el contexto en la ciudad de Ibagué.

Tabla 4: Revisión sistemática de literatura por bases de datos

Pertinencia	Alcance	Base de datos	Ecuación de Búsqueda*	Resultados
Identificar las principales investigaciones aplicadas al objeto de trabajo	Internacional	SCOPUS	TITLE-ABS-KEY (dynamic AND entrepreneurship) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "ch") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "re") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "bk")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI"))	762 documentos
		SCIENCE DIRECT	Search results: 103 results found for pub-date > 2006 and TITLE-ABSTR-KEY(dynamic) and TITLE-ABSTR-KEY(entrepreneurship).	103 documentos
		JSTOR	Search results: 2 results found for pub-date > 2006 and TITLE-ABSTR-KEY("dynamic entrepreneurship").	2 documentos
	Colombia	JSTOR	"dynamic entrepreneurship"; "entrepreneur profile"; "business growth"	36 documentos
		SINAB	"emprendimiento dinámico"; "perfil del emprendedor"	18 resultados: 8 recursos electrónicos, 6 publicaciones académicas y 6 noticias
		Repositorio UN	"emprendimiento dinámico"; "perfil del emprendedor"	4 resultados: 2 tesis
Scielo	emprendimiento AND in:("col") AND subject_area:("Applied Social Sciences") AND wok_subject_categories:("management" OR "economics") AND is_citable:("is_true") AND type:("research-article")	66 resultados		

Fuente: Elaboración propia

La ecuación de búsqueda anterior muestra que los resultados, en especial para el caso de Colombia, son reducidos, esto sirve de base para argumentar la pertinencia del presente trabajo debido a la ausencia de estudios y análisis en el país sobre emprendimientos dinámicos, su relevancia y aporte al desarrollo y sostenibilidad económica del entorno en el que se encuentran.

Dentro de los instrumentos utilizados para el desarrollo de este trabajo están las entrevistas (Kaplan & Norton, 1996) semi-estructuradas a profundidad con los emprendedores, empleados y clientes, documentación, observación y material publicado. Se hicieron en total 24 entrevistas en un periodo de 7 meses a 5 emprendimientos dinámicos, incluyendo la codificación de los resultados en una matriz que permitió analizar todos los datos obtenidos para las conclusiones presentadas en este trabajo.

Para la elaboración de la encuesta que se usó como herramienta base en las entrevistas, se tuvieron en cuenta las metodologías y procedimientos propuestos por Strauss y Corbin (1998), François De Singly (1992), Alain Blanchet y Anne Gotman (1992); así como, las dimensiones estratégicas y las cuatro perspectivas de la organización planteadas por Kaplan y Norton (1996) , y a partir de esto se construyeron 86 preguntas sensibilizadoras, teóricas y prácticas (Anexo 1) para las áreas clave identificadas dentro de la organización:

- a) Gestión Estratégica;
- b) Comercial, Ventas y Clientes;
- c) Operación, Producción y Procesos;
- d) Financiera y Administrativas;
- e) Gestión del Recurso Humano; y
- f) Factibilidad del emprendimiento.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Objeto de estudio: tipos de emprendimientos

Ninguna definición de emprendimiento es lo suficientemente precisa, pero para el presente trabajo se define como un cambio o renovación estratégica, que se da a partir del desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin, ya sea económico, político, social o de cualquier otro tipo, que cuenta con una cuota de incertidumbre y que posee ciertas características distintivas y de innovación (Formichella, 2004).

La innovación es una de las herramientas clave de los emprendedores, el medio por el cual explotan el cambio como una oportunidad para desarrollar diferentes ideas, negocios o prácticas; puede ser presentada como una disciplina, capaz de ser aprendida y necesaria para ser practicada (Drucker, 1986). La innovación representa un camino mediante el cual el conocimiento se traslada y se convierte en un proceso, producto o servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado y para la sociedad (Castillo H., 1999).

De igual forma, para lo que respecta a este trabajo es posible identificar dos categorías de emprendimientos: por necesidad y por oportunidad. Los emprendimientos por necesidad son aquellos creados por personas que al momento de tomar la decisión de desarrollar un nuevo negocio no disponían de otras oportunidades de trabajo, siendo esta alternativa su única opción de generar ingresos; y los emprendimientos por oportunidad son aquellos caracterizados por haber sido creados por personas que tienen pleno conocimiento del entorno y han identificado allí una oportunidad para la creación de empresas, escogiendo esta alternativa por encima de otras, como la alternativa con las mejores posibilidades de generar ingresos (Departamento Nacional de Planeación & Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2013; Eisenhardt & Companys, 2002; Gómez Melo, 2015; Innpulsa Colombia, 2012).

En cada categoría de emprendimiento se pueden identificar 2 tipologías, y este trabajo pretende enfocarse en los determinantes que están presentes en la transformación de un emprendimiento tradicional hacia un emprendimiento dinámico. Para hacerlo se establecen los argumentos con base en los cuales se escogieron los tipos de emprendimientos:

Tabla 5: Tipologías de emprendimientos

Emprendimiento por necesidad		Emprendimiento por oportunidad	
Subsistencia	Tradicional	Dinámico	Alto Impacto
Generación de ingresos diarios escasamente para subsistir.	Enfocados a mercados locales o tradicionales. Manufacturas tradicionales.	Modelo de negocio replicable: orientado a mercados globales e innovadores. Genera cambios en la economía.	Capacidad de transformar y dinamizar la economía. Nivel significativo en ventas.
Sin planeación, ni visión, ni crecimiento en el mediano o largo plazo.	Potencial realizable de crecimiento medio-bajo. Poca planeación y visión.	Potencial de convertirse en mediana empresa en corto tiempo. Tienen planeación, estrategia, visión y crecimiento acelerado	Basado en un alto grado de diferenciación e innovación.
Generan pocos excedentes económicos.	Permiten obtener algunos excedentes, pero no suficientes.	Genera excedentes y ventas significativas que le permiten reinvertir.	Enfoque de ventas muy por encima de la industria.
Productos de imitación, baja calidad, sin valor agregado.	Productos o servicios con calidad, pero sin diferenciación y sin valor agregado.	Intensivo en conocimiento con propuesta de valor diferenciada e innovadora.	Implementación de prácticas de gestión de la innovación y en tecnología.
Inversión inferior a COP \$25 millones.	Inversión inferior a COP \$100 millones.	Inversión inicial superior a COP \$100 millones.	Inversión superior a COP \$200 millones.
Ventas anuales inferiores a COP \$50 millones antes del 3° año.	Ventas anuales superiores a COP \$50 millones antes del 3° año.	Ventas anuales superiores a COP \$400 millones antes del 3° año.	Ventas anuales inferiores a COP \$10.000 millones antes del 10° año
Informalidad elevada y personas con poca experiencia laboral y académica.	Generalmente hay algún nivel de formalización y experiencia laboral previa.	Equipo con experiencia laboral previa y formación universitaria. Interés por gestionar del talento humano.	Implementación de prácticas de gestión del talento humano y gobierno corporativo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Departamento Nacional de Planeación & Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2013); y FOMIN (2007).

La selección de los emprendimientos dinámicos para el desarrollo de este trabajo se basa en los conceptos expuestos por la Guía de Emprendimientos Dinámicos del Fondo Multilateral de Inversiones (2007):

“Aquél nuevo o reciente proyecto empresarial que tiene un potencial realizable de crecimiento gracias a una ventaja competitiva - tecnológica o no - como para al menos convertirse en una mediana empresa en corto tiempo, es decir, que opera bajo una lógica de acumulación generando ingresos muy por encima de los niveles de subsistencia del propietario que son reinvertidos en el desarrollo del emprendimiento y que crece muy por encima de la media de su sector. Se diferencia del denominado emprendimiento de supervivencia o autoempleo, cuyo objetivo es cubrir los niveles de subsistencia del propietario y su familia o atender las necesidades específicas de ciertos sectores sociales desfavorecidos” (2007, p. 2).

En Colombia la tasa de actividad emprendedora por oportunidad está alrededor de 12.2%, superior al 6.2% de la tasa por necesidad. Estos resultados son positivos porque el emprendimiento por oportunidad impacta directamente y de forma más positiva en el crecimiento económico del país (Confecámaras, 2016; Departamento Nacional de Planeación & Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2013).

Debido a lo anterior, distintas economías han buscado reorientar el desarrollo de los emprendimientos tradicionales hacia emprendimientos dinámicos, pues son precisamente estos últimos, los que tienen un mayor efecto en la generación de empleo, en la productividad, en el crecimiento económico y en el bienestar social (Fernández-Serrano & Liñán, 2014; Formichella, 2004).

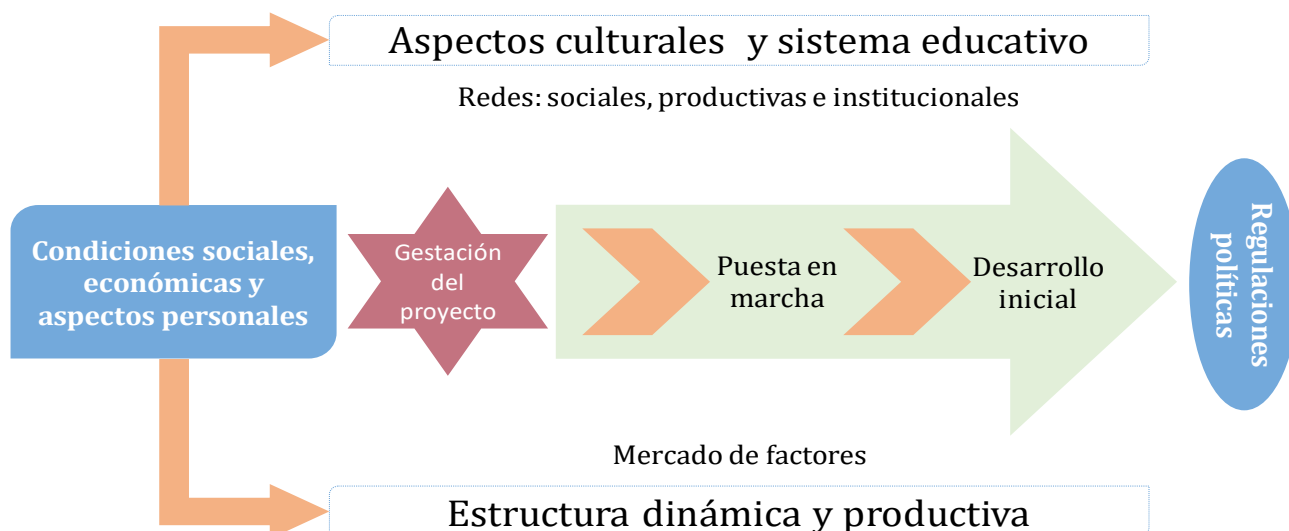
Uno de los mayores avances conceptuales, hasta ahora evidentes en el tema del emprendimiento, y que articula de una manera consistente el tema, es el presentado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con su “enfoque sistémico de la creación de empresas” y los factores que contribuyen a comprender y analizar el complejo proceso emprendedor, y que a su vez inciden sobre la motivación y las competencias para emprender. Está esquematizado en tres etapas (Departamento Nacional de Planeación & Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2013; Kantis, et al., 2004):

- 1) Gestación del proyecto emprendedor:** inicia con la motivación para emprender, incluye las competencias empresariales, la identificación de la idea de negocio y la elaboración del proyecto. En esta etapa se identifican y reconocen las oportunidades, problemas o necesidades del mercado, a través de técnicas de observación, investigación, caza-tendencias, análisis de clusters, *Design Thinking*⁵, entre otras, que permiten diseñar una idea de negocio básica enfocada en la diferenciación de la oferta y con una propuesta de valor clara.

⁵ Es una herramienta enfocada en a fomentar la innovación en las organizaciones de una forma eficaz y exitosa centrada en las personas de forma tecnológicamente factible y comercialmente viable. Con su aplicación se generan importantes beneficios en el diseño de soluciones, permitiendo a las empresas obtener mejores resultados en su comercialización.

- 2) **Lanzamiento y puesta en marcha del proyecto:** aquí se toma la decisión de emprender, y esta etapa se centra en las actividades que permiten el acceso a los recursos y su organización. Esta es la etapa crítica que muchos emprendimientos no logran superar. Es el comienzo de la operación y del desarrollo de procesos, en esta etapa se hacen ajustes permanentes para asegurar la innovación en el modelo de negocio con base en la información que obtiene del mercado, se diseñan estrategias, se gestionan los proveedores, aliados y asesores especializados, buscando la generación de un flujo de caja que permita mantener las operaciones del negocio. En esta etapa es necesario que el plan de negocio se aterrice a través de herramientas como el *Balance Score Card*.
- 3) **Desarrollo y crecimiento del emprendimiento:** en esta etapa se busca maximizar el valor agregado y se orientan los esfuerzos a consolidar el crecimiento sostenido del emprendimiento, a través de la búsqueda de socios estratégicos, atracción de capital, recursos y nuevos clientes. Comprende el incremento en la velocidad de ejecución y consecución de resultados, implementando mejoras en la productividad, competitividad, calidad, logística, expansión, entre otros.

Gráfico 5: Sistema de desarrollo emprendedor



Fuente: Adaptación propia a partir de Kantis, et al. (2004, pp. 26-33)

Analizando a detalle el gráfico anterior tenemos que las condiciones sociales y económicas inciden en el perfil del emprendedor; los aspectos personales hacen referencia al perfil sociodemográfico del emprendedor y a las competencias para emprender, tales como, propensión a asumir riesgos, tolerancia a jornadas más intensivas de trabajo, creatividad, etc. Los aspectos culturales, como conjunto de normas y valores de una sociedad, y el sistema educativo son factores que influyen en la formación y vocación para emprender (Kantis, et al., 2004).

La estructura dinámica y productiva hace referencia al perfil sectorial, regional, y de tamaño de las empresas, esta estructura condiciona el tipo de experiencia laboral y profesional que adquieren los empresarios, y puede contribuir en el desarrollo de competencias emprendedoras. La existencia de redes puede impulsar el proceso emprendedor, facilitando el acceso a recursos, apoyo moral y financiero, acceso a información y oportunidades del mercado.

El funcionamiento del mercado de factores influye en la etapa inicial sobre el acceso a los recursos financieros, a la oferta de trabajadores calificados o de servicios profesionales. Por último, las regulaciones y políticas, son el conjunto de normas, impuestos, trámites, etc., que inciden sobre la creación del emprendimiento, y que pueden afectar las oportunidades de negocios y el ingreso al mercado (Kantis, et al., 2004).

Es así como las ideas de negocio que surgen a partir del análisis y oportunidades del mercado, traducidas en iniciativas de creación de empresas, su posterior realización como emprendimientos dinámicos y su consolidación a largo plazo, son consideradas como factores clave para la generación de desarrollo en la región, eficiencia en la productividad, creación de empleo, competitividad, e innovación (Sparano Rada, 2014).

El apoyo, capacitación y gestión a los emprendimientos a través de diferentes herramientas de articulación, como la información, ciencia, tecnología e innovación, pueden ser la clave para generar un entorno empresarial colombiano donde los productos y servicios ofrecidos cumplan con altos estándares de calidad y valor agregado; haciendo de éste, un mercado más sofisticado y competitivo a nivel internacional (Gómez & Mitchell, 2014).

Para el caso colombiano, la Ley 1014 del 26 de enero de 2006 o Ley de Emprendimiento, ha representado un avance significativo desde la perspectiva estatal, ya que, a pesar de conservar el enfoque economicista del emprendimiento, representa un interesante avance en el tema de desarrollo y apoyo al emprendimiento. Esta ley relaciona el sistema educativo y el sistema productivo a través de la formación en competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales que permitan el fomento y la creación de empresas (Duarte & Ruiz Tibana, 2009). A continuación, se destacan algunos de los aspectos más importantes:

- 1) **Definir y delimitar:** Define al emprendedor como una persona con capacidad de innovar, de generar bienes o servicios de forma creativa, responsable y efectiva; y al emprendimiento como “una forma de pensar y actuar orientada a la creación de riqueza; ...centrada en las oportunidades, planteada con visión global, y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia al emprendimiento, la economía y la sociedad”.
- 2) **Marco jurídico e institucional:** Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas. Así mismo, esta ley formaliza la conformación de la Red Nacional para el Emprendimiento y las redes regionales con el objetivo de fijar las políticas, las directrices y el plan estratégico, estableciendo su conformación por representantes del sector central del gobierno, de

las instituciones de educación superior, de los gremios, de la banca, de las asociaciones de jóvenes empresarios (sesgo hacia una generación), de las cajas de compensación familiar, de las fundaciones y de las incubadoras empresariales⁶.

También crea el sistema de información y orientación profesional bajo responsabilidad del Instituto de Fomento para la Educación Superior, ICFES, el Instituto para el Fomento de la Ciencia y la Tecnología, Conciencias y el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Buscar la asignación de recursos y acuerdos con entidades financieras para que los planes de negocio de los emprendimientos sirvan como garantía para el otorgamiento de créditos.

- 3) **Fomentar la cultura de emprendimiento:** Incorpora la formación y educación para promover el espíritu emprendedor, con el objetivo de “buscar el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones encaminadas a la formación de competencias laborales, ciudadanas y empresariales dentro del sector educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo”.

La ley formaliza la obligación de incluir en los niveles de educación formal una cátedra específica de formación para el emprendimiento a impartir a través de todo el plan de estudios. La educación debe incluir el desarrollo de planes de negocio para que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa y adaptarse a los cambios del entorno.

“El sistema educativo es el medio más expedito y eficaz para transmitir, socializar y recrear la cultura, por lo tanto es desde la “escuela”, en sus diferentes niveles, que se puede materializar el propósito transformador, incluyendo dentro de los currículos y planes de estudio la cultura del emprendimiento en el proceso formativo, y desde allí proyectar la generación de oportunidades laborales, la obtención de riqueza, a través de las sinergias entre los distintos sectores e instituciones, para consolidar la educación como un derecho y creando las oportunidades para que toda la población se encamine hacia el desarrollo humano” (Duarte & Ruiz Tibana, 2009, p. 327).

- 4) **Redes de apoyo:** Buscar a través de las distintas redes de apoyo para el emprendimiento el acompañamiento que permita la sostenibilidad de las nuevas empresas, en un ambiente seguro, controlado e innovador. De esta forma promover y direccionar el desarrollo económico del país, impulsando la actividad productiva de emprendimientos competentes, articulados a través del apoyo de cadenas y *clusters* productivos relevantes en la región, con alto nivel de planeación y visión a largo plazo, que ayuden a fortalecer procesos empresariales sostenibles desde la perspectiva social, cultural, ambiental y regional.

⁶ Organización que apoya el proceso emprendedor ayudando a incrementar las tasas de supervivencia de compañías de reciente creación a través de un menú especializado de servicios tales como espacios de oficina, consultoría en planes de negocio, servicios administrativos, servicios de propiedad intelectual, coaching de negocios, entre otros (Fondo Multilateral de Inversiones & Banco Interamericano de Desarrollo, 2007, p. 31).

1.5.2 Emprendedores, personalidad emprendedora y características

La palabra emprendedor proviene del francés *entrepreneur*⁷, cuyo uso inicial fue para referirse a aventureros como Cristóbal Colón que venían al nuevo mundo sin saber con certeza lo que les esperaba; posteriormente a inicios del siglo XVIII Richard Cantillon introduce por primera vez el término *entrepreneur* en la literatura económica, definido por él como el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre (Rodríguez Romero & Jiménez, 2005; Zambrano Carbonell, 2016).

Esta misma actitud hacia la incertidumbre, es lo que caracteriza en cierta medida al emprendedor moderno, y lo que nos lleva a analizar más de cerca el comportamiento derivado de la personalidad emprendedora; donde, además de las capacidades técnicas y la experiencia, es de particular importancia la innovación, poner las ideas en movimiento y hacerlas poderosas, tener intuición y estrategia (Hagedoorn, 1996; Schumpeter, 1943).

Al emprendedor a menudo se le define como alguien que comienza su propio negocio, nuevo y pequeño, pero no todas las nuevas y pequeñas empresas son emprendedoras o representan emprendimiento, muchas veces se puede ser emprendedor con negocios que ya tienen trayectoria (Guzmán Vásquez & Trujillo Ávila, 2008); en principio para ser emprendedor se debe tener iniciativa empresarial y ciertas características especiales que le permitan crear algo nuevo, algo diferente, que generen cambio y transmitan valor al cliente y al entorno en el que se encuentran (Drucker, 1986).

Desde una perspectiva más próxima a nuestra realidad, se puede asociar al emprendedor con varias características, tales como, deseo de superación y progreso, capacidad de identificar oportunidades, visión de futuro, habilidad creadora e innovadora, aceptación o propensión al cambio, iniciativa, autonomía, capacidad de toma de decisiones con información incompleta, convicción de confianza en sus facultades, actitud mental positiva hacia el éxito, compromiso, constancia, capacidad para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos, capacidad de realización, administración de recursos, productividad, capacidad de integrar hechos y circunstancias, y liderazgo (Guzmán Vásquez & Trujillo Ávila, 2008; Leiva Bonilla, 2010; Varela & Bedoya, 2006, p. 25).

Primero, es necesario descartar que la personalidad emprendedora es un rasgo que se posee de manera completa o se está completamente desprovisto de él. Es más realista considerar el espíritu o personalidad emprendedora dentro de un rango de aptitudes, comportamientos y características presentes en mayor o en menor medida en todas las personas y que en cierta medida pueden ser aprendidas y explotadas (Castillo H., 1999, pp. 4-5).

La literatura coincide en definir al emprendedor como dueño de empresa, persona que organiza, dirige y asume los riesgos de una empresa, también agregan la noción de “empresario exitoso”; sin embargo, es cuestionable asociar la palabra emprendedor con éxito, dado que se trata de cualquier ser humano expuesto a aciertos y desaciertos, y, por lo tanto, a

⁷ Emprendedor. Aquel que emprende activamente y con iniciativa.

éxitos y fracasos, quedando por fuera todo emprendedor que ha tenido éxito tras experiencias previamente fallidas (Varela & Bedoya, 2006).

A continuación, se muestran tres enfoques que permiten analizar y enfatizar en las características y en el perfil de los emprendedores, según la perspectiva que se tenga para cada caso:

Tabla 6: Enfoques sobre el concepto emprendedor

Enfoque	Énfasis	Algunos autores
Ciencias Humanas	Respuestas en el "quién" y el "por qué" * Aspectos personales	McClelland, Gilder, Baumol, Jenings
Economicista	Respuestas en el "qué" * Motivadores: por atracción y por desesperación * Fuerza de equilibrio / desequilibrio * Institucional	Amit, Mueller, Escuelas: Schumpeter y Austriaca - Menger, Geroski, Rees, Shah, Coase, Williamson,
Gestión y Organización	Respuestas en el "cómo". Centrado en el proceso: * El evento empresarial * Redes * Oportunidades, factores de contexto y dinámicas de las regiones	Shapero, Gibb, Ritchie, Johannisson, Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Fuente: Elaboración propia partir de (Castillo H., 1999; Porras Jiménez, 2006)

La tabla anterior muestra un primer enfoque desde las ciencias humanas haciendo énfasis en los atributos o características de personalidad, los autores de este enfoque coinciden que el empresario se caracteriza por su necesidad de logro, el deseo de ser independiente, la capacidad de tolerar el riesgo, la perseverancia, la autoconfianza, una alta capacidad de aprendizaje y de sobreponerse a los fracasos y frustraciones para lograr objetivos (McClelland, 1961; Porras Jiménez, 2006).

En algunas ocasiones existe el rasgo del empresario imitador, al explotar una oportunidad de negocio identificada por otro, también está el empresario como aquel quien funda una empresa, es precisamente esta última descripción la más generalizada por su pragmatismo. Dentro de este enfoque siempre se ha discutido sobre si el "emprendedor nace o se hace" (Castillo H., 1999; McClelland, 1961).

Un segundo grupo de argumentaciones sobre el emprendimiento y desde la perspectiva economicista, sostiene que el emprendedor tiene unos impulsores o motivadores. Hay motivadores por atracción, siendo el grupo de los que ven las oportunidades y las aprovechan antes de que pase el tiempo porque les atrae la idea de emprender; y, hay motivadores por desesperación, siendo el grupo de los que ante la falta de alternativas laborales o que son creativos a pesar de la falta de recursos, se ven obligados a emprender (Amit & Muller, 1993). En esta perspectiva economicista se destacan dos grandes corrientes sobre el emprendimiento, enfocadas desde el emprendedor como actor principal: la Escuela de Schumpeter y la Escuela Austriaca.

Schumpeter percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía la innovación, en sus primeros estudios expuso que el papel del emprendedor era reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, producir nuevos productos o mejorar los existentes (Backhaus & Schumpeter, 2003; Degen, 2008; Rodríguez Romero & Jiménez, 2005). Sin embargo, también aclaró que llevar a cabo las ideas emprendedoras es una tarea complicada, toda vez que el entorno tiene tendencia a resistirse, ya sea desde el rechazo a financiar una nueva idea o la incertidumbre para comprar un nuevo producto.

Aseguró que para superar esa resistencia se requieren aptitudes que sólo están presentes en pocas personas, y son precisamente esas aptitudes y características las que definen el perfil emprendedor (Hagedoorn, 1996). Recalcó que no consiste esencialmente en inventar o crear las condiciones para explotar lo innovador, consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan y sean potencialmente rentables (Castillo H., 1999; Schumpeter, 1943).

Por el contrario, los autores pertenecientes a la Escuela Austriaca⁸ como Ludwig Von Mises, Friedrich Hayek e Izarle Kirzner rechazaron las ideas de Schumpeter, si bien compartían la importancia del emprendimiento en el proceso de desarrollo capitalista y en los aportes a la economía, diferían de las características y del perfil del emprendedor (Castillo H., 1999). En el siguiente cuadro se muestran las diferentes concepciones de acuerdo con cada escuela y autor:

Tabla 7: Concepciones de emprendedor a partir de las Escuelas de Schumpeter y Austriaca

Escuela	Autor	Aporte al concepto "emprendedor"
Schumpeter	Joseph Schumpeter (años 40's)	<ul style="list-style-type: none"> * El emprendedor actúa para distorsionar una situación de equilibrio, siendo una fuerza desequilibradora. * Es iniciador del cambio y generador de nuevas oportunidades. * Se caracteriza por promover la innovación, revolucionar el patrón de producción y asegurarse que las ideas se ejecuten.
Austriaca	Ludwig Von Mises	<ul style="list-style-type: none"> * El factor emprendedor está presente en todas las actividades humanas, así como la incertidumbre está presente en todos los contextos y acciones. * Estar alerta ante toda oportunidad y descubrir los errores e ineficiencias y procurar eliminarlos. * No se limita a un tipo determinado de personas o con personalidad definida.
	Fridrich Hayek	<ul style="list-style-type: none"> * El emprendedor especula en una situación de incertidumbre y puede generar ganancias o pérdidas. * Con el tiempo se genera más conocimiento y experiencia y la incertidumbre disminuye. * No se limita a un tipo determinado de personas.
	Israel Kirzner	<ul style="list-style-type: none"> * El emprendedor está alerta a las oportunidades en situaciones inciertas y esto le permite ir un paso adelante. * Lleva a la sociedad de un estado de desequilibrio hacia un estado de equilibrio. * Competencia como proceso de aprendizaje y generación de valor.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Backhaus & Schumpeter, 2003; Castillo H., 1999; Hagedoorn, 1996; Schumpeter, 1943; Tülüce & Yurtkur, 2015)

En resumen, la Escuela de Schumpeter se basa en los emprendedores que generan el cambio **de** una situación existente a otra (Castillo H., 1999). Conciben al emprendedor (empresario) como una fuerza desequilibradora en el mercado, ubicándolo como iniciador del cambio y

⁸ Escuela Austriaca: también denominada Escuela de Viena, es una escuela de pensamiento económico que defiende un enfoque individualista metodológico para la economía denominado praxeología. Por lo general, los economistas de esta escuela son defensores de las políticas de *laissez-faire*.

generador de nuevas oportunidades, creando incertidumbre y promoviendo el desarrollo (Hagedoorn, 1996); el punto de equilibrio es sólo el punto de partida, la principal característica de este punto es que la vida económica se desenvuelve sobre la base de la experiencia (Schumpeter, 1934). Por otro lado la escuela Austriaca, concibe el emprendedor como una fuerza de equilibrio, ubicando a éste como generador de cambio *dentro* de un bienestar existente, como buscador de asimetrías e ineficiencias que otros no han percibido y sobre las cuales existe un potencial (Menger, 1981),

El tercer enfoque proviene de las ciencias de la gestión y la organización buscando respuestas en el proceso de creación empresarial, las redes de apoyo existentes, las oportunidades y el contexto; expone que la existencia del evento empresarial o creación de empresa surge a partir de cinco condiciones (Buelvas, Franco, García, Matiz, Moreno, Pererira, & Varela, 2017):

- a) Los factores de desplazamiento o cambio que inducen a romper una trayectoria de vida y condiciones previas a inclinarse por la carrera empresarial. Algunos de estos factores son positivos, como, la identificación de oportunidades, deseo de realización, independencia; pero, hay otros factores negativos, como salir del desempleo, necesidad de emigrar, frustración con empleo actual, entre otros.
- b) La disposición a actuar por parte de quien emprende.
- c) La credibilidad en el proyecto.
- d) La disponibilidad de recursos; y
- e) El acceso a la información.

1.5.3 Objeto de trabajo: por qué recae en la ciudad de Ibagué

El presente trabajo delimitó su objeto de estudio a la ciudad de Ibagué, en principio por el acceso que se tenía a varios emprendimientos dinámicos en la ciudad, situación que favoreció el ejercicio de investigación y análisis de resultados; pero también por ser Ibagué una ciudad con potencial de crecimiento y con oportunidades de mejora en diferentes sectores. Es una ciudad intermedia, con una población de más de 600.000 habitantes ocupando el octavo lugar a nivel nacional, cuenta con una ubicación privilegiada en el centro de Colombia, que le permite ser centro de conexión comercial entre la capital y el puerto de Buenaventura, el eje cafetero y el valle. Ibagué es un importante eje financiero y económico, basa su economía en el sector industrial, principalmente el sector textil, construcción, alimentos y zonas francas; en cuanto al sector primario, su actividad se concentra en la ganadería, la agricultura y la minería (Alcaldía Mayor de Ibagué, 2015; Alta Consejería para la Integración, 2008; DANE, 2016).

El potencial de la ciudad se evidencia dentro de los objetivos del Plan de Desarrollo de la Alcaldía Mayor de Ibagué (2015, p. 105) donde se ha planteado la importancia de potenciar el desarrollo de la ciudad, a través de la creación de ambientes más seguros y atractivos para la inversión, mejorar la calidad y continuidad de los servicios públicos, mejorar la capacidad del sistema productivo con innovación y absorción tecnológica por parte de las empresas,

establecer nuevos clúster productivos y de servicios, elevar la productividad del sector agrícola, avanzar en los procesos de certificación de calidad y buenas prácticas productivas; fortalecer los emprendimientos y Pymes, establecer corredores debidamente reglamentados para localizar la industria, la agroindustria y los servicios especializados; potenciar el turismo como sector estratégico para el desarrollo económico y social de la ciudad, y establecer un nodo logístico del centro del país.

En este mismo informe del Plan de Desarrollo a 2019 de la Alcaldía Mayor de Ibagué, se pone en evidencia la importancia del papel de la región a nivel nacional:

“Ibagué toma mayor protagonismo al hacer parte de la Región Administrativa y de Planificación Especial- RAPE, el cual es un esquema asociativo para la gestión del desarrollo económico y social de la región, conformada por Bogotá, Cundinamarca, Boyacá, Meta y Tolima, y tiene la visión de consolidarse en 2030 como un territorio con equilibrio social, económico y ambiental, culturalmente diverso y globalmente competitivo e innovador. El papel protagónico de Ibagué en la RAPE le permite posicionarse como eje central de la conectividad vial del centro del país, ya que como nodo logístico y de intercomunicación vial de la región por su ubicación preferencial le permitirá comunicar el centro del país con el pacífico y el sur del Colombia, gracias a los grandes proyectos de infraestructura de cuarta generación (4G) con las dobles calzadas Ibagué – Girardot – Bogotá e Ibagué – Cajamarca; la ampliación de la pista y el nuevo Aeropuerto Perales, la conectividad con el nuevo Aeropuerto de Carga de Flandes, la proyección de la rehabilitación de la Red Férrea y la recuperación de la navegabilidad del Río Magdalena para el transporte de carga y atractivo turístico con malecones a lo largo de su recorrido” (2015, pp. 27-28).

Sin embargo, y a pesar que la tasa de desempleo de Ibagué ha mostrado un ritmo decreciente entre 2005 y 2015, la ciudad aún no alcanza la meta programada de 8,5%, preocupa que la tasa de desempleo se encuentre alrededor del 13%, ubicando a Ibagué dentro de la cinco ciudades con mayor índice de desempleo del país; este fenómeno ha sido una manifestación sistémica de la baja calidad del empleo, los bajos ingresos laborales, la falta de coordinación intersectorial, la menor demanda agregada, la alta informalidad laboral, la pobreza general y la oferta académica insuficiente y costosa que impiden la óptima capacitación laboral este fenómeno ha sido una manifestación sistémica de la baja calidad del empleo, los bajos ingresos laborales, la falta de coordinación intersectorial, la menor demanda agregada, la alta informalidad laboral, la pobreza general y la oferta académica insuficiente y costosa que impiden la óptima capacitación laboral y el desarrollo de competencias que sustenten el crecimiento económico de la ciudad (Alcaldía Mayor de Ibagué, 2015; DANE, 2016); por otro lado es interesante ver que Ibagué en materia de coeficiente de Gini⁹ en el 2015 fue la tercera ciudad menos desigual de Colombia con un coeficiente de 0,442 después de Valledupar (0,424) y Bucaramanga (0,428) (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo & Alcaldía de Ibagué, 2015).

⁹ Medición de la desigualdad en ingresos, que oscila entre 0 y 1, mientras más cercano se esté de 1, más desigualdad existe entre los ingresos de los hogares.

Durante 2016 se crearon en Ibagué 949 unidades empresariales y se disolvieron 559 empresas, y aunque no llega a los mismos niveles de cierre empresarial a nivel nacional, un 58% es un indicador preocupante para el desarrollo y sostenibilidad empresarial de la ciudad; adicional si se considera que cerca del 95% del tejido empresarial de la ciudad corresponde a microempresas (Confecámaras, 2017a, 2017b; DANE, 2016), estas cifras dan cuenta de la discontinuidad empresarial en la región y la falta de gestión en herramientas y programas que permitan la articulación de los emprendimientos para potencializarlos y convertirlos en medianas empresas (Fondo Multilateral de Inversiones & Banco Interamericano de Desarrollo, 2007)

Todo lo anterior es evidencia, en relación con lo expuesto por la literatura tanto para Colombia como para otros países analizados, de la incapacidad de los emprendimientos de sostenerse en el tiempo, y de la falta de una mayor actitud y capacidad colectiva para generar iniciativas empresariales que incidan en la absorción de características determinantes que permitan transformación de la base empresarial de la ciudad, y en una mejor posición competitiva frente a otras regiones del país para mejorar las condiciones de vida de los ibaguereños.

Desde otro aspecto, se evidencia que la motivación para iniciar nuevas empresas en la ciudad de Ibagué se da principalmente por motivos de oportunidad, con un 67%, como una alternativa viable y rentable (DANE, 2016; Reinoso Lastra, 2009), partiendo de esta ventaja se debe buscar la manera de reformular desde las universidades y los programas del gobierno, la orientación a la creación de empresas por necesidad hacia emprendimientos por oportunidad, siendo éstos últimos los principales generadores del desarrollo económico y sostenibilidad de una región (Degen, 2008). El papel que juega la universidad en el desarrollo de los emprendimientos es fundamental, al igual que la motivación, sustentada en capacitaciones, en la gestión de una cultura emprendedora, y en el conocimiento de las facilidades y ventajas de emprender (Reinoso Lastra, 2009).

En cuanto a las dificultades a la hora de emprender en la ciudad de Ibagué, se pone en evidencia que el acceso a la financiación y la gestión de recursos son las razones más comunes con un 38.7%, seguido por la dificultad de explotar las competencias de las nuevas empresas con el 22.7%, y en tercer lugar, con el 13.3% está la falta de conocimiento en temas relacionados con emprender o iniciar un nuevo negocio, también se evidencian razones como falta de tiempo, motivación y dificultades de acceso a la información (Reinoso Lastra, 2009).

Actualmente, en la ciudad de Ibagué están registradas 10 unidades de emprendimiento, que corresponden al 2.61% del total nacional, por lo que se debe buscar que este porcentaje crezca para que la ciudad cuente con más redes de apoyo y gestión del emprendimiento. Según los registros de la unidades de emprendimiento, el perfil de los emprendedores proviene en su mayoría de zona urbana, cerca de un 63% está entre los 20 y 29 años, y más del 43% son profesionales, la mitad de los emprendedores ha recibido algún tipo de formación empresarial y capacitación antes de iniciar sus emprendimientos, situación que refleja una relación directa entre formación y creación de empresa en la capital tolimense, y cerca del 75% de los emprendedores no tiene ningún antecedente de empresarial en la familia. (DANE, 2016; Reinoso Lastra, 2009).

A raíz de lo anterior, una gran cantidad de centros educativos en Ibagué y en el Tolima, están replicando modelos de emprendimiento promoviendo la conformación de emprendedores con alto potencial de realizar sus ideas; sin embargo, se está haciendo de manera aislada y sin articulación de una visión colectiva a largo plazo que permita generar procesos sólidos y armónicos de creación de emprendimientos dinámicos y sustentables, que fomenten el desarrollo socioeconómico de la ciudad y la región (Porrás Jiménez, 2006). La ciudad de Ibagué, y en general el departamento del Tolima deben buscar posicionarse como un lugar atractivo para el emprendimiento y la creación de empresas sostenibles, como una alternativa viable de desarrollo de la región y de generación de empleo (Reinoso Lastra, 2009).

CAPÍTULO 2: DETERMINANTES QUE INFLUYEN EN LA TRANSFORMACIÓN, DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE UN EMPRENDIMIENTO

A partir de la problemática expuesta en el capítulo anterior, sobre la incapacidad de la gran mayoría de emprendimientos de mantenerse en el tiempo, surgen algunas preguntas como ¿Qué está fallando con estos emprendimientos tradicionales?, y ¿Por qué no logran romper esa barrera de los dos o tres años de permanencia en la economía? El propósito de este capítulo es darle respuesta a estos interrogantes a partir de la identificación y análisis de los determinantes que influyen en la transformación, desarrollo y crecimiento de los emprendimientos.

Desde mediados de los años noventa se empezó a evidenciar el interés por varios organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), de perseguir, de una u otra forma, a través de programas de incubadoras la creación de nuevas empresas, capacitación a emprendedores, financiación a nuevas empresas y proyectos, así como el fomento, financiación y asistencia técnica a los emprendimientos; sin embargo, para ese momento no se había formalizado ninguna política de apoyo estructurada que permitiera comprender con mayor precisión el fenómeno emprendedor y sus características determinantes (Kantis, et al., 2004). Comprender este fenómeno es lo que permite crear emprendimientos que cuenten con el potencial y las características para tener mayores oportunidades de crecer y sostenerse en el tiempo.

2.1. Problemas y desafíos que enfrentan los emprendimientos tradicionales

En la literatura (Brüderl, Preisendörfer, & Ziegler, 1992; Kantis, et al., 2004; Kantis, Federico, & Ibarra García, 2014; Sainz de Murieta & Aparicio y Montesinos, 2015; Yim, 2008) se han identificado algunos problemas y desafíos que enfrentan los emprendimientos tradicionales en los primeros meses de funcionamiento que no les permiten desarrollarse y en consecuencia transformarse en emprendimientos dinámicos y empresas con alto potencial.

En este sentido es importante resaltar que la existencia de debilidades de carácter estructural que están directamente relacionadas con las prácticas inadecuadas de gestión disminuye su competitividad y condiciona la capacidad de supervivencia y crecimiento de los emprendimientos (Acuña Burgos, 2014; Padilla-Martínez, Quispe-Otacoma, Nogueira-Rivera, & Hernández-Nariño, 2016). Estos problemas se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- a) **Inadecuada gestión empresarial:** no existe una adecuada planeación del negocio o preparación previa del proyecto, no hay verificación de las diferentes posibilidades u oportunidades de negocio, no cuentan con un flujo de caja equilibrado, y muestran poco interés por cumplir las regulaciones o de tener estándares de calidad altos.
- b) **Inexistencia de una estrategia de mercado:** la mayor preocupación y el principal problema es la falta de estrategia y conocimiento del mercado para conseguir clientes,

adaptarse a las necesidades y saber manejar las relaciones con el cliente. No hay un servicio o producto diferenciador que genere valor para el mercado.

- c) **Recursos humanos poco calificados:** es común encontrar un bajo interés por contratar y retener gerentes capacitados, conseguir empujados calificados y proveedores adecuados, que en conjunto aporten los beneficios y la calidad necesaria para diferenciar el emprendimiento. Adicionalmente, no hay acceso a servicios especializados de calidad (legal, financiero, mercadeo, etc.) y de propiedad intelectual, por ser servicios y herramientas costosas que a su vez demandan mayor tiempo.
- d) **Acceso limitado a fuentes de financiamiento** formales y de bajo costo. No existen redes formales de inversión y apoyo financiero para los emprendimientos.
- e) **No existen estímulos fiscales o tributarios** en los primeros años de creación que ayuden a aliviar la estructura de costos fijos e inversión inicial, adicional a la existencia de una elevada carga social derivada de la legislación laboral vigente.
- f) **Competencia desleal**, guerra de precios y bloqueo comercial por parte de las grandes empresas.

2.2. Variables determinantes que coadyuvan en la transformación de los emprendimientos

A pesar de los problemas y desafíos mencionado en el punto anterior, se han identificado algunas variables determinantes que permiten que los emprendimientos tradicionales o por necesidad puedan entrar en un proceso de transformación hacia emprendimientos por oportunidad o dinámicos. Así mismo, existen emprendimientos que al momento de crearse tuvieron en cuenta estos determinantes y se clasificaron de inmediato en la categoría de dinámicos, que se diferencian de otros tipos de emprendimientos en distintas variables ligadas al desempeño, al contexto donde se encuentran, a la cantidad de empleos generados y al volumen de ventas, al perfil del emprendedor, entre otras.

Como se mencionó existen variables determinantes que inciden directa e indirectamente en el proceso de transformación de un emprendimiento y que pueden agruparse de la siguiente forma de acuerdo a lo expuesto en la literatura (Brüderl, et al., 1992; Cancino, et al., 2012; Hidalgo, Kamiya, & Reyes, 2014; Kantis, et al., 2004; Kantis, et al., 2014; Leiva Bonilla, 2010; Rodríguez Romero & Prieto Pinto, 2009; Serrano-Bediaa, et al., 2016):

- a) **Condiciones sociales y económicas** que inciden en el hogar de donde salen los potenciales emprendedores. Factores como la estabilidad y el crecimiento económico permiten el crecimiento y la transformación de los emprendimientos. En sociedades articuladas se evidencia con mayor frecuencia la existencia de canales de comunicación, que enriquecen la interacción, el aprendizaje y el flujo de información relevante para el emprendedor y para el emprendimiento. El nivel de ingresos favorece el volumen y la diversidad de la demanda dando paso a mayores oportunidades basadas en conocimiento y diferenciación.

- b) **La influencia de la familia** entendida desde dos puntos de vista, el primero y más común, es encontrarse con emprendedores dinámicos que son hijos de empresarios; y el segundo, son las características de la familia que contribuyen de manera significativa a la adquisición de motivación y competencias para emprender, casos como el deseo de seguir la tradición familiar, o que el hogar ayuda a forjar la vocación por el trabajo duro, o la capacidad para resolver problemas. Es importante que los emprendedores se rodeen de familiares que los alienten y apoyen a continuar en este proceso.
- c) **La cultura y el sistema educativo** como base de normas y valores de una sociedad, así como, la adquisición de conocimiento técnico, manejo de riesgo, trabajo en equipo, y la adquisición de contactos relevantes que apoyen de una forma u otra a futuro los emprendimientos.
- d) **El ámbito de trabajo previo** como un espacio de incubación que contribuye a la formación de vocaciones y competencias del emprendedor; tiene además un papel fundamental en la captación de la información sobre posibles ideas y oportunidades de negocio. Esta experiencia es la fuente de aprendizaje más reconocida por su aporte distintivo entre los emprendimientos dinámicos.
- e) **Tener redes de contacto calificadas** como universidades, instituciones gubernamentales, ejecutivos de grandes empresas y empresarios Pyme, con las que el emprendedor pueda conseguir un apoyo más frecuente para acceder a diferentes recursos, pueden ser monetarios, de información, tecnológicos, materias primas, instalaciones o canales de distribución, entre otros.
- f) Hay una tendencia marcada en **formación de redes de cooperación** entre emprendimientos dinámicos, aún si no comparten la misma industria o actividad. Asociaciones entre los empresarios para compartir conocimientos, mejores prácticas, negociación con proveedores, apoyar semilleros de potenciales emprendedores y fuentes de oportunidad. No es frecuente encontrar competencia por precios entre los emprendimientos dinámicos para abrirse espacio en el mercado.
- g) Se evidencia la existencia previa de preparación de **planes de negocio y la elaboración de un proyecto**, la búsqueda previa de información relevante de cada una de las áreas o dimensiones estratégicas, la evaluación de las condiciones del entorno económico y regulatorio, los tiempos y costes necesarios para formalizar el emprendimiento; y por último, la validación de la viabilidad financiera y estratégica de este.
- h) Cuentan con políticas de **direccionamiento estratégico** que permiten identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de alto impacto, y variables clave de la empresa para el fortalecimiento de la estructura interna, con el fin de enfrentar su entorno de forma competitiva para crecer y sostenerse en el mercado.
- i) **La financiación** del emprendimiento debe contar con un mayor número de fuentes para disminuir restricciones al acceso bancario y costes adicionales asociados, esto es

conocido en la literatura como *bootstrapping*. Alrededor del 55% se hace con capital propio, cerca del 30% con el apoyo de las redes de contacto, fondos de capital, inversionistas ángel, pronto pago de clientes, crédito y apoyo de proveedores, y sólo el restante 15% con préstamos bancarios de corto y largo plazo. El capital riesgo¹⁰ o redes de inversores ángel¹¹ son una fuente marginal de financiación en América Latina, por su escaso desarrollo y porque hasta la fecha no han conseguido brindar servicios que permitan discriminar entre emprendimientos con diferente dinamismo (García-Robles, 2014; Rivas, 2014).

Las inversiones iniciales en los emprendimientos dinámicos coinciden por lo general en ser bajas comparadas con las ventas que alcanzan a generar en los primeros años de operación, y más del 85% de sus excedentes los reinvierten en el negocio. Así mismo, un menor valor de activos en el momento de la creación del emprendimiento implica menores garantías y, en consecuencia, mayores restricciones para el acceso a financiamiento, inversiones en capital de trabajo o innovación, situación que los hace más vulnerables ante las condiciones cambiantes del entorno y del mercado donde desarrollan su actividad (Confecámaras, 2016).

- j) Son emprendimientos que **crecen y se desarrollan a tasas muy por encima del promedio**, llegando en pocos años a renovar la base empresarial Pyme y a diversificar el perfil productivo de la región. Generación acelerada de empleados durante los primeros cinco años, y crecimiento en ventas anuales en el mismo periodo.
- k) Emprendimientos locales que se ubican ya sea en **zonas urbanas** de más de 600 mil habitantes, o en **áreas metropolitanas** de hasta 10 millones de habitantes. No es común encontrar emprendimientos dinámicos en zonas rurales.
- l) En su gran mayoría se dedican a **producir y comercializar manufacturas tradicionales** (alimentos, muebles, confecciones, perecederos) con un valor agregado y componentes de innovación. La diferenciación comercial y el conocimiento de entorno resultó ser la principal fuente de oportunidades al ofrecer productos y servicios diferenciados, satisfaciendo las necesidades específicas de los clientes locales.
- m) Contratar **personal calificado, con el perfil adecuado** y buen nivel académico para desarrollarlo, interés por capacitar y empoderar al personal dentro del emprendimiento, dar incentivos de productividad para retener el capital humano.
- n) **Conocimiento profundo del cliente y diversificación de la oferta:** vender a consumidores individuales y buscar alianzas con grandes empresas e industrias.

¹⁰ Capital Riesgo: conocido como capital emprendedor que consiste en financiar emprendimientos (*Start-ups*) en fase de crecimiento con elevado potencial y riesgo (Real Academia de la Lengua Española, 2017).

¹¹ Redes de Inversores Ángel: son un capital semilla a largo plazo de un colectivo de individuos con recursos y experiencia empresarial que colaboran, como grupo, en la selección, inversión, involucramiento y apoyo de emprendimientos dinámicos en alianzas con el emprendedor (Fondo Multilateral de Inversiones & Banco Interamericano de Desarrollo, 2007).

- o) **Uso de nuevas tecnologías.**
- p) Desarrollan **procesos de innovación** al interior del emprendimiento y realizan mejoras continuas de su productividad eficiencia.
- q) **Asociación y trabajo en equipo de varios emprendedores** entre los 22 y 38 años, participación similar de hombres y mujeres, con elevado nivel de educación. Con diferentes perfiles profesionales que permiten aportar diferentes conocimientos y recursos al emprendimiento. Poco común encontrar emprendimientos dinámicos unipersonales.

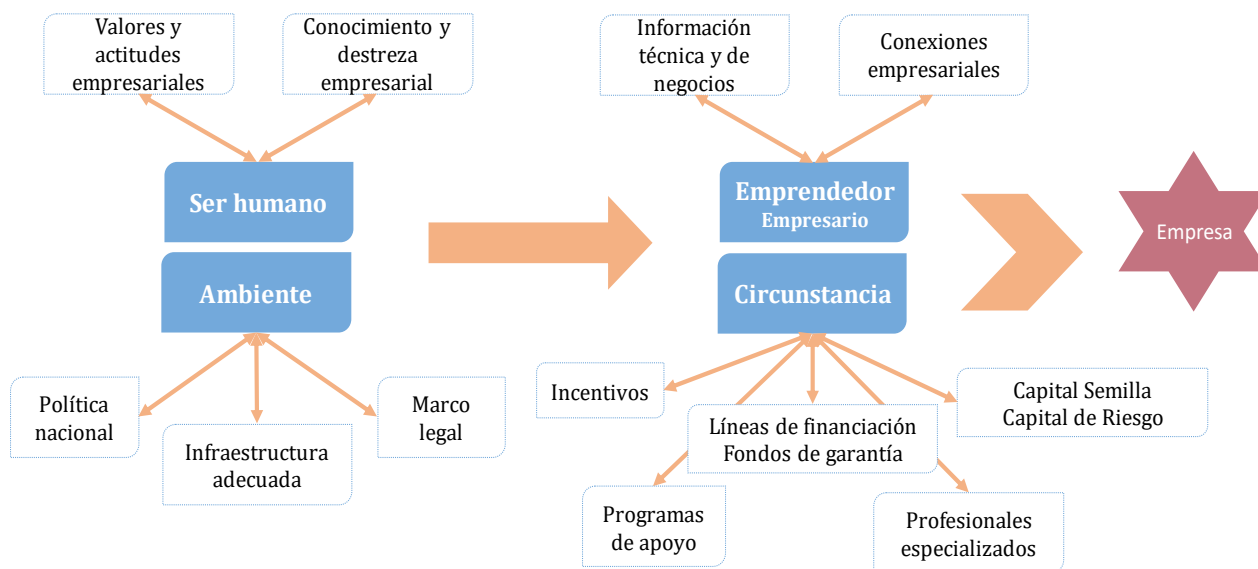
Así como es importante identificar los determinantes relacionados con el emprendimiento, también lo es, identificar las características asociadas al perfil y a las motivaciones del emprendedor; ya que, distintos autores (Acuña Burgos, 2014; Cancino, et al., 2012; Varela & Bedoya, 2006) muestran que una serie de atributos personales influyen considerablemente en el rápido crecimiento y sostenibilidad del emprendimiento:

- a) **Personalidad** enérgica vista como la fuerza vital y dedicación para sacar adelante sus ideas, y el deseo de superación, progreso y mejoramiento continuo. Tener iniciativa y liderazgo.
- b) **Capacidad de identificar oportunidades**, una persona o equipo capaz de leer el entorno social, político, económico, comercial, tecnológico con el fin de encontrar nuevas oportunidades.
- c) **Conocimiento técnico** y habilidades que el negocio y el mercado exige, que brinde una ventaja competitiva sobre los demás.
- d) **Visión de futuro** como la capacidad de percibir tendencias y de prever en cierta forma lo que va a ocurrir.
- e) **Aceptación y propensión al cambio**, la capacidad de reaccionar de forma flexible y oportuna con los requerimientos del entorno.
- f) **Autonomía** entendida como la posibilidad de tomar decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados.
- g) **Toma de decisiones con información incompleta** con la habilidad de aceptar que no siempre se tiene acceso a toda la información y que el cambio exige decisiones bajo incertidumbre.
- h) **Confianza** como la actitud de creer en lo que se sabe hacer, en las destrezas, conocimientos y preparación.

- i) **Compromiso, constancia y perseverancia** vistas como la dedicación y el esfuerzo continuo.
- j) **Capacidad para administrar recursos** al hacer un uso eficiente de los diversos recursos que se disponga, supervisión y control de estos.
- k) **Responsabilidad, solidaridad y ética** entendidas como la capacidad de comprender que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza, que éste debe beneficiar a todos los actores dentro de un marco de ético y bajo un proceso de conciencia social.

El siguiente gráfico es un resumen detallado del proceso formativo empresarial que abarca parte de lo expuesto en los capítulos 1 y 2, con relación al entorno, a los valores, al perfil y conocimientos del emprendedor, a las características y circunstancias previas que definen las motivaciones de entrada o no de un emprendimiento al mercado:

Gráfico 6: Proceso formativo empresarial



Fuente: (Varela & Bedoya, 2006)

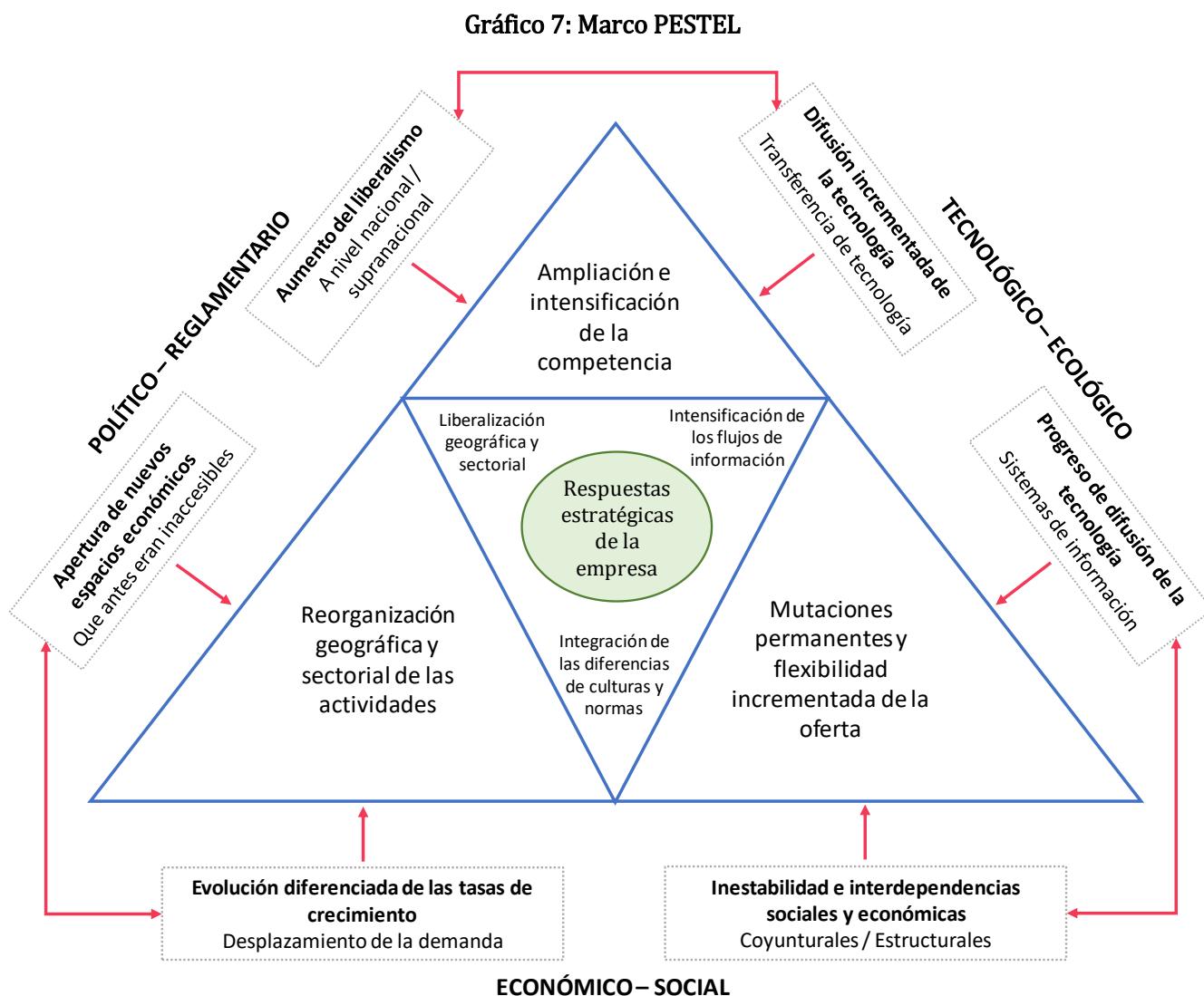
El gráfico anterior puede servir de validador de las etapas previas y características necesarias en el proceso formativo de un emprendimiento, al permitir verificar si el entorno previo a la creación de este está dado para continuar con el desarrollo sólido de una idea de negocio que pueda tener mayores oportunidades de sostenerse y crecer en el tiempo.

2.3. Características del entorno y marco PESTEL

Sin embargo, aunque los emprendimientos y los emprendedores cuenten con cualidades diferenciadoras que permiten el crecimiento y sostenibilidad de un proyecto empresarial, las

características del entorno también son determinantes ya que pueden generar condiciones favorables o desfavorables para el emprendimiento afectando la posición competitiva (Zambrano Carbonell, 2016).

El modelo P.R.E.S.T o marco PESTEL permite relacionar las diferentes variables como factores externos que influyen en el entorno empresarial, por un lado, están los factores político-reglamentarios, donde se encuentra el apoyo institucional al emprendedor, mediante la consecución e inversión de recursos públicos o privados, políticas del gobierno, y mecanismos de legislación. Están también los factores económico-sociales ligados a variables de riesgo país, mercado, clientes y económicos que pueden afectar el desarrollo del emprendimiento de forma directa y los márgenes de ganancia; y por último están los factores tecnológicos, relacionados con la capacidad del emprendimiento de invertir y adquirir nuevas tecnologías y sistemas de información.



Fuente: Lemaire (1997, p. 14)

El desarrollo de un emprendimiento dinámico no es algo aleatorio, sino que está asociado con los atributos, comportamientos, estrategias y decisiones específicas de una empresa (Cancino, et al., 2012). De igual forma se debe apostar por un proceso de desarrollo y transformación de la actividad emprendedora, enmarcado en tres grandes nociones según Varela y Bedoya (2006, p. 4 y 5):

- a) Noción de **cambio**, de modificación, que mueve al ser humano a usar sus capacidades creativas para innovar, encontrar nuevas opciones y soluciones
- b) Noción de **acción**, de realización, llevar a cabo los proyectos e ideas
- c) Noción de **mejoramiento**, de superación, que permite direccionar los cambios hacia el logro de mejores resultados

Al aplicar estas nociones básicas a cualquier proceso emprendedor se evidencia que se pueden convertir en un modelo de transformación caracterizado por cuatro elementos asociados a las nociones enunciadas anteriormente. Los elementos son la capacidad de identificar nuevas formas de desarrollo, progreso y oportunidades; la habilidad para encontrar mediante procesos creativos e innovadores soluciones para esas necesidades o requisitos de los clientes; el deseo y decisión de poner en ejecución esas ideas y proyectos; y, la capacidad de mantener una actitud continúa, de replicar el ciclo, corregir errores y construir sobre los aciertos (Varela & Bedoya, 2006).

Las habilidades, las actitudes, las preferencias y los recursos para emprender y transformar los emprendimientos están relacionadas con el contexto socioeconómico del país o región donde se encuentran los emprendimientos, la estructura demográfica, los niveles de ingreso y el desempleo; esta es una relación directa con la existencia de oportunidades en el sector, su grado de desarrollo económico y tecnológico, la estructura industrial, y la influencia de la globalización sobre la economía de dicho país o región (Rodríguez Romero & Prieto Pinto, 2009).

Las variables vinculadas al capital humano, como educación y experiencia laboral contribuyen a un incremento de los ingresos esperados a través de actividades como innovación y uso de nuevas tecnologías o incluso imitación; y los aspectos demográficos, como edad, estado civil, tienen impacto directo sobre la actitud del emprendedor frente al riesgo (Fondo Multilateral de Inversiones & Banco Interamericano de Desarrollo, 2007; Kantis, et al., 2004).

Los emprendimientos que se formen teniendo en cuenta sólo algunas de estas concepciones teóricas podrán tener más posibilidades de crecer, sostenerse en el tiempo y fortalecer el desarrollo socioeconómico del entorno donde se inserten (Brüderl, et al., 1992). Los emprendedores deben tomar conciencia de la necesidad de invertir recursos y canalizar esfuerzos en la modernización de los componentes gerenciales que permitan mejoras importantes en la cultura del emprendimiento, en la gestión de la innovación y del conocimiento, la planeación estratégica, la gestión del recurso humano, el conocimiento del cliente, la propuesta de valor y la viabilidad financiera, entre otros (Acuña Burgos, 2014).

Las nuevas condiciones de competitividad deben partir de permitir a los jóvenes tomar decisiones sobre su destino profesional con un mayor abanico de oportunidades. Se debe entonces brindar un espacio dentro de los sistemas educativos para formar a los líderes del futuro, permitiéndoles recorrer el camino preferido. Lo anterior nos muestra que tener una idea de negocio o crear empresa no es suficiente para ser considerado emprendedor. La obsesión por la oportunidad, la meta de crear y distribuir riqueza, y la constante búsqueda del crecimiento y la innovación son las bases del emprendimiento (Castillo H., 1999).

Existen tres herramientas que se han utilizado con éxito en los programas de capacitación para emprendedores y que pueden servir de referencia a la hora de plantear algún plan de negocio. Una de ellas es la elaboración de un plan de empresas, otro es el contacto con la realidad y la interpretación de esta y la tercera son los estudios de casos. A continuación, se describen estas herramientas brevemente:

- 1) **Plan de empresas:** es un mapa de lo que se percibe que será el camino a seguir desde un punto de partida hasta la meta fijada. Con la preparación de un plan de empresas no solo se aprende a fijar objetivos y la manera de alcanzarlos, sino también como desarrollar un proceso capaz de generar riqueza y distribuirla. Es un instrumento de autoevaluación indispensable para medir las expectativas y sustentar las metas posibles de alcanzar.

Debe ser dinámico, por lo tanto, puede cambiar y debe esperarse que cambie, incorporando lo aprendido a lo largo de la continua exploración del mercado y la práctica del negocio. La mayoría de los planes de empresas se realizan con la finalidad de captar recursos, comúnmente en forma de capital. Por esto, la parte operativa de la empresa no debe ser divulgada a inversionistas, salvo aquella que represente un punto de apoyo para generar credibilidad. Sin un plan de empresas es poco probable conseguir financiamiento y mucho menos medir el éxito de las actividades.

- 2) **El contacto con la realidad y su interpretación:** el contacto con la realidad es una gran herramienta pues si bien algunos más afortunados aprenden viendo o escuchando, todos aprendemos haciendo. El espíritu emprendedor puede desarrollarse en condiciones favorables o adversas, y estar en contacto con cualquiera de estas tendrá un impacto positivo en el desarrollo de la estrategia del emprendimiento.
- 3) **Los estudios de caso:** el análisis de situaciones presentadas en contextos similares sirve para ilustrar una condición particular, lecciones aprendidas y las diferentes posibilidades que permiten fortalecer la toma de decisiones y el análisis de nuevos emprendimientos.

2.4. Modelo CANVAS o Lienzo del Modelo de Negocio

Adicionalmente se puede combinar con la metodología planteada por Osterwalder and Pigneur (2010) y propuesta del diseño o rediseño del modelo de negocio a través de lo que ellos denominan **Modelo CANVAS** o **Lienzo del Modelo de Negocio**, en la que describen las bases

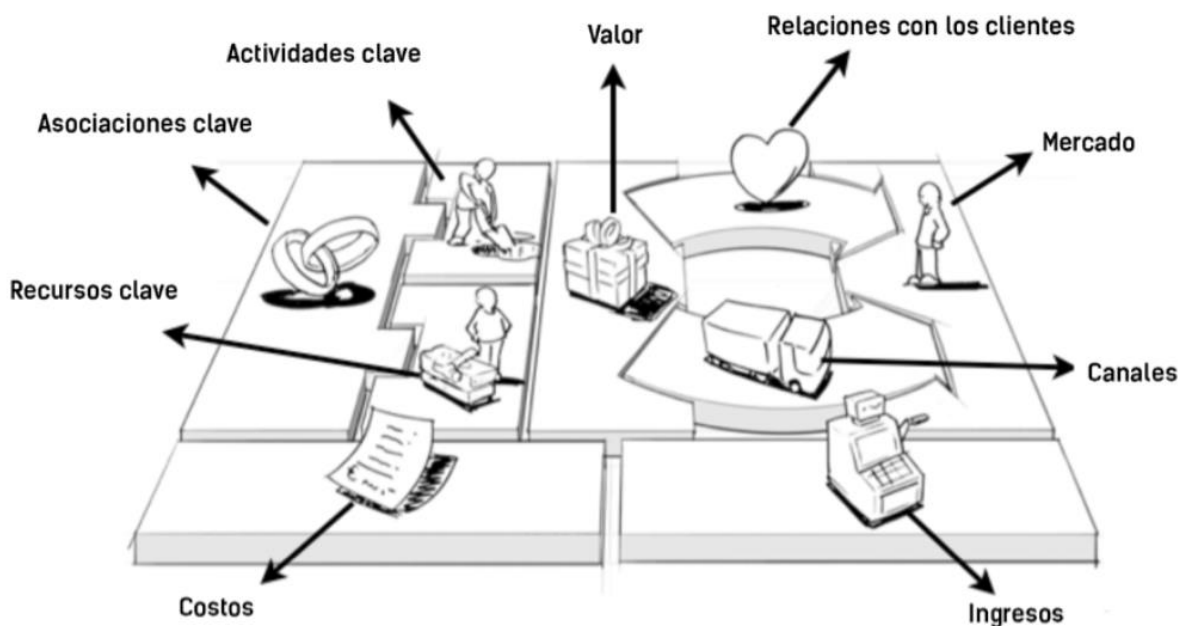
sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (p. 14) Este modelo tiene los siguientes nueve módulos:

- 1) **Segmentos del mercado:** se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, entendiendo al cliente como el centro de cualquier modelo de negocio. Es posible aumentar la satisfacción de los clientes agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes
- 2) **Propuestas de valor:** es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa, el objetivo de la empresa es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. La propuesta de valor constituye una serie de ventajas ofrecidas a los clientes, como novedad, mejor rendimiento, personalización, diseño, marca o *status*, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad, entre otras.
- 3) **Canales:** el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- 4) **Relaciones con clientes:** se debe definir el tipo de relación que se desea establecer con cada segmento de mercado, puede ser una relación personal o automatizada y se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. Pueden estar basadas en la captación de clientes, fidelización de clientes o estimulación de las ventas.
- 5) **Fuentes de ingresos:** es el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, puede tener una o varias fuentes de ingresos y se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- 6) **Recursos clave:** son los activos necesarios para que el modelo de negocio funcione, estos recursos son los que permiten ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones y percibir ingresos. Pueden físicos, económicos, intelectuales o humanos.
- 7) **Actividades clave:** son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione y tenga éxito. Las actividades clave se pueden dividir en diferentes categorías tales como, producción, resolución de problemas, plataformas o redes, entre otras.
- 8) **Asociaciones clave:** son las redes de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y crean alianzas para optimizar, reducir riesgos e incertidumbre y adquirir recursos. Se pueden

enumerar algunos tipos de asociaciones como alianzas estratégicas, cooperación¹², *Joint Ventures* y relaciones cliente-proveedor.

- 9) **Estructura de costes:** son todos los costos en los que incurren la empresa para poner en marcha un proyecto o negocio. Tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tiene un costo asociado. El objetivo es minimizar la estructura de costos sin afectar la estrategia del negocio.

Gráfico 8: Modelo CANVAS – Lienzo del Modelo de Negocio



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Este modelo brinda las herramientas y elementos necesarios para elaborar un diagnóstico del estado del emprendimiento, y gestionar desde el inicio de la operación cada una de las áreas que lo integran; a partir de ese diagnóstico, se pueden identificar los recursos y capacidades clave para plantear el direccionamiento estratégico que le permita al emprendedor fortalecer la estructura interna del emprendimiento, y de esta forma poder proyectarse, enfrentarse a la competencia del mercado, crecer y sostenerse en el tiempo.

Existe un modelo que fusiona el Lienzo de Modelo de Negocio con la metodología Lean Startup, llamado Lean Canvas (Maurya, 2012), que puede ser una herramienta más apropiada para aquellos emprendimientos que apenas están en el proceso del nacimiento de la idea, de diseñar el modelo de negocio y no han iniciado operaciones.

¹² Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

Gráfico 9: Lean CANVAS



Fuente: Elaboración propia a partir Maurya (2012)

Este modelo añade 4 elementos desde la perspectiva emprendedora y elimina 4 bloques del Lienzo de Modelo de Negocio, y la forma en la que se debe usar este modelo Lean es en el orden de los números de la gráfica teniendo en cuenta lo siguiente:

- 1) **Segmentos del mercado:** identificar y conocer los segmentos de clientes con los que se puede trabajar, reconocer a los usuarios tempranos y visionarios. Este paso es importante, ya que para un emprendimiento puede ser riesgoso dirigirse a usuarios maduros o a un mercado masivo.
- 2) **Problema:** es importante averiguar cuáles son los 3 principales problemas del segmento y plantear las posibles soluciones alternativas al producto o servicio que usa el cliente para resolver esos problemas.
- 3) **Propuesta única de valor:** dejar de forma clara y simple, en una sola frase (*mini pitch*) que hace al emprendimiento especial y cómo van a ayudar a los clientes a solucionar sus problemas.
- 4) **Solución:** Después de haber definido la necesidad o problema, se deben definir y enfocar en las 3 características más importantes del producto o servicio que ayudarán a resolver el problema.


- 5) **Canales:** Saber cómo se le va a llegar a los clientes, pensando en forma global, desde la venta hasta la experiencia del cliente.
- 6) **Ingresos:** Se debe pensar en la estrategia del emprendimiento para ganar dinero, en cómo diversificar los flujos de dinero, en el margen y la utilidad, el valor del cliente, y la estrategia de recompra.
- 7) **Estructura de costos:** identificar todos los gastos asociados a tener en funcionamiento el emprendimiento.
- 8) **Métricas clave:** se deben establecer las principales acciones, tareas o actividades que se quieren medir, para después establecer un conjunto de indicadores concretos y accionable que ayuden en la toma de decisiones.
- 9) **Ventaja competitiva:** son las barreras de entrada que pueden encontrarse en un sector determinado. Es la búsqueda de aquello que suponga una ventaja diferencial respecto a la competencia, es decir, encontrar aquello difícilmente copiable o imitable por los competidores.

CAPÍTULO 3: EMPRENDIMIENTOS TRADICIONALES QUE SE TRASNFORMARON EN DINÁMICOS EN LA CIUDAD DE IBAGUÉ

Los emprendimientos analizados se escogieron no sólo por el acceso que se tenía a ellos para el estudio de caso sino porque cumplen con las características enunciadas en la literatura para ser considerados dinámicos, tales como la alta capacidad de agregar valor a sus procesos, productos, servicios y clientes, desarrollar en pocos años su potencial de crecimiento, ser una fuente generadora de empleo, la modernización de la economía de la región, la capacidad de generar excedentes para inversión y ventas significativas.

El análisis de cada caso permitió verificar la presencia de los determinantes mencionados anteriormente que coadyuvan en la transformación de un emprendimiento tradicional hacia un emprendimiento dinámico. En este sentido es importante resaltar, que uno de los cinco emprendimientos escogidos se creó siendo dinámico, tres siendo tradicionales ya estaban en el proceso de transformación hacia dinámicos, y uno de ellos era un emprendimiento tradicional que de acuerdo a la información financiera, operacional y de gestión, estaba a pocos meses de cerrar sus actividades, y qué gracias a la intervención y acompañamiento que se hizo durante este trabajo, se logró transformar en dinámico, al mismo tiempo, que se verificó en la práctica la posibilidad real de esta transformación.

Son cinco los emprendimientos que se estudiaron, y a continuación se presentan sus fichas técnicas:

Nombre:	Bites & Shakes - El Merendero
	
Descripción:	Es una empresa de preparación y venta de alimentos y bebidas, bajo el concepto de cafetería de los años 60's. Venden minisanduches de 5 mordiscos de diferentes sabores, malteadas a base de vainilla con la opción de adicionarle cualquier variedad de productos (galletas, chokolatinas, frutas, dulces, etc.), smoothies de mix de frutas y otros productos para merendear. Dirigido por tres socios, una pareja de publicistas y cocineros, y una financista. Hicieron el diseño conceptual, de mercadeo y de producción de los alimentos, y toda la estructuración financiera (inversión y financiación). Realizan la venta a través de 4 puntos propios (3 en Ibagué y 1 en Neiva). En el 2017 iniciaron expansión a Cali y Armenia en la modalidad de franquicia.
Creación:	Octubre 2012
Tamaño:	Emprendimiento dinámico - Pyme
Empleados:	86
Inversión inicial:	COP \$240.000.000
Ventas anuales:	COP \$1.290.000.000
Rentabilidad %:	~32%

Nombre: Aviva Flores & Emociones



Descripción: Es una empresa innovadora de venta, comercialización y exportación de todo tipo de flores y plantas: rosas, orquídeas, lirios, entre otros. Su oferta de valor se basa en "momentos perdurables", flores naturales con una larga duración (8 meses a 1 año) debido a su preservación a través de un proceso químico. Es dirigida por dos socios que son hermanos, un economista y una diseñadora de interiores/industrial. Ellos hicieron el diseño conceptual, de mercadeo y financiero, y con el apoyo de un grupo de ingenieros lograron estandarizar el proceso de preservación y extracción del agua de las flores y plantas. Realizan la venta a través de 3 puntos propios en Ibagué y 2 en Bogotá, y a través de agencias exportadoras de flores hacia Estados Unidos y Europa.

Creación: Abril 2010

Tamaño: Emprendimiento dinámico - Pyme

Empleados: 94

Inversión inicial: COP \$200.000.000

Ventas anuales: COP \$1.030.000.000

Rentabilidad %: ~29%

Nombre: Silvestre - Mercado Saludable



Descripción: Es una empresa que trae un nuevo estilo de vida y cuidado personal a través de un concepto que no existía en la ciudad de Ibagué. Es mercado y también tienda en dónde se venden alimentos y bebidas naturales, saludables y funcionales que ayudan a estar en forma sin dejar de comer rico. Fundado por dos parejas, una de ellas con un perfil administrativo; y la otra pareja con un perfil comercial y deportivo. Hicieron el diseño conceptual, estrategia de marca y mercadeo con los clientes. Contrataron con un tercero la parte financiera y contable. Realizan la venta a través de 2 puntos propios en Ibagué, y tienen convenios con los gimnasios y clubes deportivos de la ciudad.

Creación: Julio 2013

Tamaño: Emprendimiento dinámico - Pyme

Empleados: 74

Inversión inicial: COP \$160.000.000

Ventas anuales: COP \$945.000.000

Rentabilidad %: ~25%

Nombre: Paz Wear



Descripción: Es una marca que se constituyó como un proyecto textil que confecciona prendas de vestir elaboradas por personas que han sido víctimas o excombatientes que han estado involucrados en el conflicto armado Colombiano. Es un proyecto que pretende contribuir al proceso de construcción de paz, al cambio y a la reconciliación social, generando oportunidades y calidad de vida a quienes han sido víctimas de la violencia. El proyecto es dirigido por 4 hermanos que vienen de una familia que ha estado ligada a la industria textil por más de 20 años, y tiene el apoyo de varios entes del gobierno. Operan en 2 talleres principales y tienen más de 15 talleres satélites en algunos de los barrios más marginados y populares de la ciudad de Ibagué.

Creación: Febrero 2013

Tamaño: Emprendimiento dinámico - Pyme

Empleados: 104

Inversión inicial: COP \$480.000.000

Ventas anuales: COP \$1.320.000.000

Rentabilidad %: ~36%

Nombre: Happy Bag - Loncheras Saludables



Descripción: Empresa orientada a la preparación de loncheras saludables para niños y niñas de jardines y colegios, concepto que no existía en la ciudad. El objetivo es promover una alimentación sana desde la infancia. Oferta de valor: servicio innovador, creativo, fresco y saludable. Fundada y dirigida por dos hermanas y su madre, una de ellas es publicista y cocinera profesional, otra es financista, y la madre es empresaria. Hicieron el diseño conceptual de acuerdo con las necesidades del mercado, el diseño de los menús se hizo con la asesoría de una nutricionista infantil y sesiones con los niños y padres para conocer sus necesidades y requerimientos especiales. Tienen un centro de producción centralizado para atender el mercado de loncheras, donde también se dictan clases de cocina a niños y adultos.

Creación: Junio 2012

Tamaño: Emprendimiento dinámico - Pyme

Empleados: 94

Inversión inicial: COP \$260.000.000

Ventas anuales: COP \$1.240.000.000

Rentabilidad %: ~32%






A manera de ejemplo y tomando como referencia *Happy Bag*, un emprendimiento que estaba en una situación crítica antes de iniciar este trabajo y que durante más de 14 meses se incorporaron 4 variables enunciadas en la literatura que permitieron llevar a este emprendimiento a otro nivel:

- 1. Planes de negocio y elaboración de un proyecto:** Este emprendimiento no había diseñado un modelo de negocio que permitiera tener toda la información relevante para orientar las decisiones del emprendimiento; en este sentido se acompañó a los emprendedores en el rediseño de su plan usando el Modelo CANVAS, lo que permitió reorientar el negocio hacia el segmento de clientes adecuado, mejorar la propuesta de valor de las loncheras y optimizar los canales de comunicación, distribución y venta. Esto generó un impacto positivo inmediato en 2 frentes: a). las relaciones y captación de clientes; y b), ingresos incrementales.
- 2. Planeación estratégica:** Al organizar y plantear de forma más clara y estructurada el plan de negocio, se empezó a trabajar en la planeación estratégica del emprendimiento, haciéndoles ver que al entender e identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades se puede enfrentar de forma competitiva el entorno.
- 3. Redes de contacto:** Después de 4 meses de haber trabajado en los 2 puntos anteriores y cuando el emprendimiento empezó a mostrar mejoras en los resultados, se creó un comité, cuyo único objetivo era fortalecer sus redes de contacto. Iniciaron por los padres de familia de los colegios en los que tiene presencia el emprendimiento y que fueran padres que tuvieran contactos con instituciones educativas de la ciudad o con empresarios importantes. Fue un proceso de 7 meses, en los que se fortalecieron vínculos con otras entidades y emprendimientos, permitiendo acceder a diferentes recursos, información de mercados, tecnologías e instalaciones.
- 4. Fuentes de financiación diversificadas:** Después de fortalecer las redes de contacto, el enfoque durante 3 meses fue en aspectos financieros. El emprendimiento diversificó sus fuentes de financiación con proveedores e inversionistas de la región, y redujo la financiación a través de los bancos con costos de interese altos, permitiendo reinvertir los excedentes en mejoras a la infraestructura y a los procesos productivos del emprendimiento.

Con la implementación de estas 4 variables *Happy Bag* se transformó en 14 meses en un emprendimiento dinámico, generando por primera vez ingresos mensuales superiores a COP \$60.000.000 (sesenta millones de pesos), y generando 18 puestos de trabajo adicionales ese mismo mes.

Al correlacionar las variables determinantes que inciden en la transformación de los emprendimientos de acuerdo con lo expuesto en la literatura y compararlas con lo encontrado en los casos analizados tenemos los siguientes resultados:

Tabla 8: Verificación de la presencia de las variables determinantes para la transformación de los emprendimientos en los estudios de caso en la ciudad de Ibagué

Variales determinantes presentes en los emprendimientos					
Condiciones sociales y económicas	SI	SI	SI	SI	SI
La influencia de la familia	SI	SI	NO	SI	SI
La cultura y el sistema educativo	SI	SI	SI	SI	SI
El ámbito de trabajo previo	SI	SI	SI	SI	SI
Redes de contacto calificadas	NO	SI	NO	SI	NO
Redes de cooperación	SI	SI	SI	SI	SI
Planes de negocio y elaboración de un proyecto	SI	SI	SI	SI	SI
Direccionamiento estratégico	SI	NO	NO	SI	SI
Fuentes de financiación diversificadas	SI	SI	SI	NO	SI
Crecimiento anual acelerado	SI	SI	SI	SI	SI
Generación de empleo	SI	SI	SI	SI	SI
Crecimiento de las ventas anuales	SI	SI	SI	SI	SI
Ubicación en zona urbana/metropolitana	SI	SI	SI	SI	SI
Manufacturas tradicionales	SI	NO	SI	SI	SI
Contratar y retener personal calificado	SI	SI	SI	SI	SI
Conocimiento profundo del cliente	SI	SI	SI	SI	SI
Diversificación de la oferta y de los clientes	SI	SI	SI	SI	SI
Uso de nuevas tecnologías	NO	SI	NO	SI	NO
Desarrollo de procesos de innovación	SI	SI	SI	SI	SI
Perfil emprendedor	SI	SI	SI	SI	SI
Total de determinantes presentes	18/20	18/20	16/20	19/20	18/20
Porcentaje de determinantes presentes	90%	90%	80%	95%	90%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada en las entrevistas

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior se verifica que los cinco emprendimientos dinámicos analizados en la ciudad de Ibagué cumplen con cerca del 90% de las variables determinantes que coadyuvan en la transformación, crecimiento y sostenibilidad de los emprendimientos en el tiempo. Algunas de las características que se presentaron con mayor fuerza entre los emprendimientos y en correspondencia con la literatura fueron las siguientes:

- a) Se evidenciaron condiciones sociales y económicas estables que favorecen el nivel de ingresos de los emprendedores. La entrada y permanencia de las empresas en el mercado también depende en gran medida de las condiciones del entorno económico.
- b) Son emprendedores que viene de hogares donde alguno de sus padres o familiares cercanos ejerce o ejerció una actividad independiente, bien sea como empresario, profesional, o en algún oficio o comercio por cuenta propia, aspecto que pudo haber influido incluso de manera inconsciente en la iniciativa de emprender.

- c) Antes de iniciar los emprendimientos trabajaron en empresas de sector similar o perteneciente a una actividad relacionada. Experiencia laboral y de formación en promedio de 5 años en Pymes y multinacionales.
- d) Los emprendimientos estudiados hacen parte de una red de cooperación empresarial que reúne a diferentes sectores, empresas y algunas organizaciones¹³ con el objetivo de servir de referencia, perspectiva y apoyo para los nuevos emprendimientos.
- e) Todos los emprendimientos hicieron los análisis previos de evaluación de condiciones de mercado y viabilidad financiera a partir de la preparación de los planes de negocio y estructuración formal del proyecto.
- f) Cuentan con fuentes de financiación diversificadas, en promedio usaron 3 fuentes que les permitieron disminuir el costo de acceder en la etapa inicial a financiación bancaria.
- g) Pasaron en menos de cinco años a engrosar el sector Pyme de la ciudad de Ibagué y del país. En sus primeros dos años ocuparon más de 50 trabajadores cada una y sus ventas anuales se ubicaron entre cuatrocientos millones de pesos (COP \$400.000.000) y novecientos millones de pesos (COP \$900.000.000).
- h) Alcanzaron altos niveles de expansión e ingresos a partir de bajos niveles de inversión inicial. En promedio invirtieron en su momento de creación no más del 23% de las ventas actuales.
- i) Todos coinciden en la explotación de oportunidades basadas en la diferenciación de la oferta en el mercado de la ciudad de Ibagué y algunos emprendimientos han logrado expandirse al mercado nacional e internacional.
- j) La calidad y el servicio al cliente son las ventajas competitivas más marcadas. Se preocupan por tener un constante conocimiento del cliente y sus necesidades, así como de buscar diferentes nichos de mercados para diversificar la oferta y el tipo de cliente.
- k) Los emprendedores coinciden en qué ha sido importante para el emprendimiento contratar y retener personal calificado, una inversión a largo plazo que ha garantizado la calidad del producto o servicio ofrecido y la oferta de valor.
- l) Fueron fundados por equipos de entre dos y cuatro emprendedores con características complementarias y especializadas, no se encontraron emprendimientos dinámicos unipersonales.
- m) Proporción similar de hombres y mujeres entre los 28 y 34 años, de clase media-alta y un nivel de educación superior, alrededor del 70% cuenta con especializaciones o posgrados relacionados con la actividad del emprendimiento.

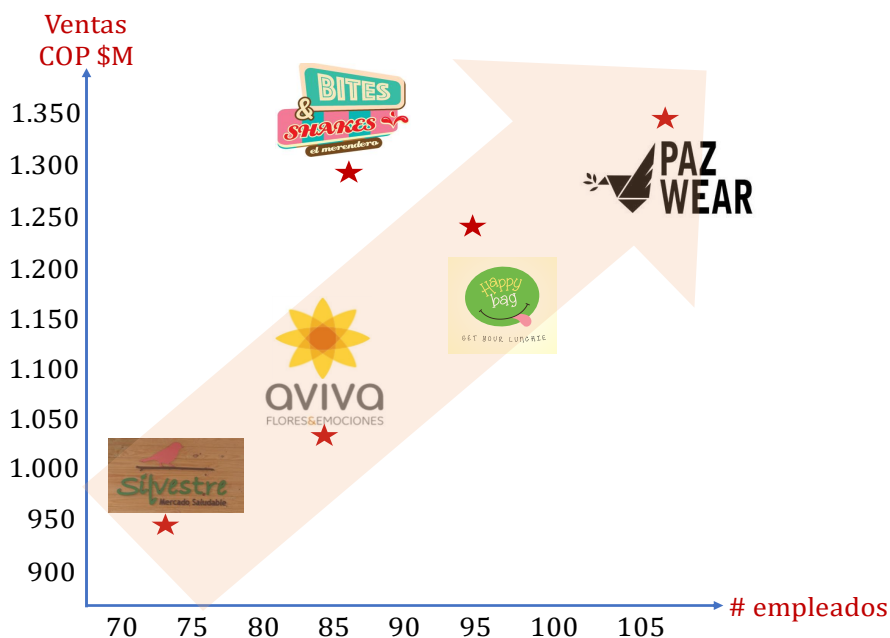
¹³ Red Universitaria de Emprendimiento (Reúne), Red de Trabajo de la Asociación Colombiana de Universidades (Ascún), Fondo Emprender (SENA), Alcaldía de Ibagué, entre otros.

De igual forma, se identificaron tres variables en las que los emprendimientos tienen la oportunidad de trabajar ya que mostraron la menor relación con lo expuesto en la literatura:

- a) A pesar de que en algunos casos si se cuenta con redes de contacto calificadas y que, en los últimos años, gracias a la red de cooperación empresarial, han conseguido tener más visibilidad en el entorno empresarial, académico y gubernamental, el apoyo y el acceso a los recursos financieros todavía presenta falencias porque no se cuenta con planes y proyectos formalizados de apoyo y acompañamiento al emprendedor.
- b) El direccionamiento estratégico debe ser parte de la cultura del emprendimiento, alinear objetivos de las áreas y del negocio, y de esta forma tener metas y objetivos claros a futuro.
- c) El uso de nuevas tecnologías y sistemas de información que le permitan al emprendimiento diferenciarse, a través de productos o servicios más competitivos, optimizar procesos y aumentar rentabilidad.

En el último año de operación estos emprendimientos generaron un total de 452 empleos directos y más de cinco mil ochocientos millones de pesos en ventas anuales (COP \$5.800.000.000). El siguiente gráfico muestra la composición de estas variables para cada emprendimiento estudiado:

Gráfico 10: Relación entre ventas anuales y cantidad de empleos generados para los casos estudiados







Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada en las entrevistas

Adicionalmente y en relación con las motivaciones iniciales que tuvieron los emprendedores de los casos analizados en la ciudad de Ibagué para emprender, los resultados muestran una tendencia similar y coinciden con lo expuesto en la literatura, en su gran mayoría las motivaciones estuvieron dadas por temas relacionados con la realización personal, poner en

práctica los conocimientos adquiridos en trabajos anteriores, mejorar su nivel de ingresos y su calidad de vida; mientras que, otras razones como el desempleo, seguir la tradición familiar, e incluso obtener status social no fueron parte de las motivaciones más fuertes para iniciar sus negocios. El nivel de motivación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9: Motivaciones iniciales de los emprendedores de los casos analizados en Ibagué
(1 = no fue una motivación; 10 = si fue una motivación)

Motivaciones del emprendedor					
Lograr realización personal	9,0	9,5	8,5	9,5	9,5
Poner en práctica los conocimientos	8,0	7,5	7,5	8,5	8,0
Mejorar su nivel de ingresos	7,5	7,5	7,0	8,0	8,0
Ser su propio jefe	5,5	6,0	6,0	6,0	5,5
Ser adinerado	4,0	4,5	5,0	4,0	4,0
Obtener <i>status</i> social	2,0	2,5	3,0	3,0	2,5
Seguir la tradición familiar	1,0	2,0	2,5	3,0	2,0
Desempleado por más de 6 meses a 1 año	1,5	2,0	2,5	1,5	1,5
No poder estudiar o acceder a educación	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada en las entrevistas a los emprendedores

Es importante mencionar que algunas de las motivaciones que tienen los emprendedores para iniciar sus emprendimientos están directamente relacionadas con las características de la personalidad emprendedora que se mencionaron anteriormente en el capítulo 2, los resultados de la tabla anterior los podemos correlacionar de la siguiente forma:

- ✓ La motivaciones que determinan la fuerza para emprender están relacionadas directamente con algunos de los determinantes de la personalidad emprendedora. Por ejemplo, la personalidad del emprendedor que es vista como esa fuerza vital y dedicación para sacar adelante sus ideas, el deseo de superación, progreso y mejoramiento continuo, así como la autonomía para tomar decisiones, se asocian directamente a la primera motivación de los emprendedores entrevistados que es **lograr realización personal**.
- ✓ Respecto a la segunda motivación calificada con alta importancia por los emprendedores, está la de **poner en práctica los conocimientos** adquiridos, esta motivación se asocia con la característica determinante de la personalidad de un emprendedor sobre el conocimiento técnico y las habilidades necesarias que el negocio y el mercado le exige a cualquier emprendedor para brindar ventajas competitivas sobre los demás. De igual forma, la confianza de creer en lo que se sabe hacer, en las destrezas, conocimientos y preparación previa, son herramientas que le permiten al emprendedor tener mayor motivación a la hora de emprender.
- ✓ Una de las motivaciones que menor calificación dentro de los emprendedores encuestados fue la de emprender debido a **estar desempleado por más de 6 meses**, esto confirma que los emprendimientos dinámicos no se crean sobre la base de escenarios por necesidad, como si ocurre con los emprendimientos tradicionales, sino por el

contrario, se crean porque se han identificado oportunidades para desarrollar una idea novedosa y de alto valor agregado.

- ✓ Ocurre lo mismo con la motivación que tuvo la menor calificación, y es la de **no poder estudiar o acceder a la educación**, esta calificación tan baja ratifica que los emprendedores por el contrario se caracterizan por tener altos niveles de educación y están buscando implementar todo ese conocimiento académico y laboral en sus emprendimientos.

CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación arrojó resultados interesantes al permitir identificar y verificar, en los estudios de caso en la ciudad de Ibagué, la presencia de determinantes que permiten la transformación de un emprendimiento tradicional hacia un emprendimiento dinámico, en especial porque para uno de estos emprendimientos, Happy Bag – Loncheras Saludables, la verificación se hizo mientras se desarrollaba este trabajo, aplicando en tiempo real lo encontrado en la literatura a este emprendimiento, los primeros resultados se empezaron a evidenciar tan sólo tres meses después de haber aplicado algunas de las variables determinantes de transformación.

Los emprendimientos estudiados en este trabajo cumplen en más de un 90% con lo mencionado en la literatura consultada respecto al conjunto de factores que se requieren para transformarse o ser clasificados como emprendimientos dinámicos, así como, la correspondencia que existe entre el perfil y las motivaciones del emprendedor. Estos emprendimientos demuestran ser diferentes a los emprendimientos tradicionales, que son aquellos que se crean por necesidad y que no consiguen crecer de manera significativa ni sostenerse en el tiempo. Se puede concluir entonces, en lo referente a este trabajo y a los objetivos planteados, que es posible transformarse de un emprendimiento tradicional a dinámico si acogemos los determinantes mencionados, tanto para el emprendimiento, como para el perfil del emprendedor.

Lo anterior se logró verificar gracias a la metodología utilizada, en principio por el acceso que se tuvo a los emprendimientos y a la selección de estos, de acuerdo con lo expuesto en la literatura consultada, a partir del conocimiento que se tenía de ellos; también por el alcance y el enfoque que da la investigación intervención, que permitió intervenir y resolver los problemas que se presentaron en algunos de estos emprendimientos a lo largo de los meses en los que se desarrolló este trabajo. Es importante mencionar que las herramientas e instrumentos utilizados fueron significativos para poder correlacionar los determinantes presentes, tanto del emprendimiento como del emprendedor, que coadyuvan en la permanencia de estos en el tiempo. Esta metodología se podría replicar en otras regiones con situaciones emprendedoras de características similares para validar la presencia de estos determinantes y su impacto.

Los resultados de este trabajo también permitieron mostrar el impacto positivo que tienen este tipo de emprendimientos en la ciudad de Ibagué, al dinamizar la economía de la ciudad, generar mayores oportunidades de empleo, ampliar y fortalecer las redes de contacto y cooperación entre empresas y sectores, las posibilidades de diversificar la oferta de productos y servicios diferenciadores de la ciudad, innovación de procesos, atracción de inversionistas, mayores capacidades de negociación con entidades gubernamentales y financieras, entre otros.

De igual forma, el trabajo también ayudó a revelar las principales áreas de trabajo en las que se podría continuar investigando para promover el desarrollo emprendedor del país o de cualquier región. Las tres áreas o características críticas a las que se les poner mayor atención

son: la base social de donde surgen los emprendedores, el acceso a experiencias laborales y el acceso a financiamiento formal y de bajo costo.

1. En primera medida, se evidencia la necesidad de ampliar la base social de la cual surgen los emprendimientos dinámicos, ya que actualmente los emprendedores pertenecen a sectores de clase media y media-alta con un elevado nivel de educación; por consiguiente, provienen de una base social más estrecha. El acceso a las oportunidades para emprender debe ser más equitativo, con el fin de incrementar las fuentes de riqueza económica, la cantidad de emprendedores dinámicos y fortalecer los canales de movilidad social (Kantis, et al., 2004, p. 133).
2. De igual forma, se debe facilitar el acceso de los potenciales emprendedores a experiencias laborales en sectores similares o vinculados a la actividad del emprendimiento, así como, enfocarse en individuos que ya cuenten con experiencia de trabajo y contactos, para motivarlos a emprender y ayudarlos a acceder a nuevas oportunidades de negocio, de conocimiento y a los diferentes recursos disponibles. Aumentar la cantidad de emprendedores y disminuir la edad en la que comienzan a interesarse por la opción empresarial, contribuiría a fortalecer el sistema de desarrollo empresarial y económico del país o región (Kantis, et al., 2004).
3. Otra área que mostró una interesante oportunidad de trabajo es la del acceso restringido al financiamiento formal y de bajo costo. Actualmente los emprendedores no cuentan con los instrumentos financieros necesarios para acceder a recursos monetarios, ni en las fases iniciales, ni mucho menos en los primeros años de desarrollo del emprendimiento, qué es cuándo más necesitan acceder a estos recursos para potencializar los emprendimientos. Es por esto que se debe garantizar el acceso al mercado financiero en condiciones justas y con tasas de interés adecuadas al contexto y necesidades de los emprendimientos (Rodríguez Romero & Prieto Pinto, 2009).

De igual forma y en términos más generales, se deben generar condiciones de entorno más favorables que permitan el crecimiento de los emprendimientos, este es un tema que debe tener prioridad en la agenda de políticas públicas de los países latinoamericanos, con el ánimo no sólo de incentivar el desarrollo empresarial, sino de verlos como una inversión socioeconómica con visión a largo plazo que permita mejorar no sólo las condiciones sociales y productivas del país, sino como la ampliación de la base de empresas que generan ingresos a través del pago de impuestos para los gobiernos (Kantis, et al., 2004).

Una sola institución, ya sea gubernamental o privada, no puede aportar todos los elementos necesarios para apoyar en el desarrollo de los emprendimientos, la clave está en organizar y articular todos los elementos e instituciones apropiados para generar un “ecosistema de negocios”¹⁴ que ayude en el proceso real de generación de emprendimientos dinámicos de alto impacto y valor agregado (Fondo Multilateral de Inversiones & Banco Interamericano de Desarrollo, 2007; Gómez Melo, 2015).

¹⁴ Es una comunidad de negocios soportada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen bienes y servicios de valor para clientes, que son a su vez, parte del mismo ecosistema. Las partes del ecosistema incluyen proveedores, productores, competidores, entre otros.

En este sentido, cobra más fuerza la necesidad que desde el Estado se generen políticas de apoyo a los emprendedores, que comprometan de manera sostenible esfuerzos de los distintos sectores para generar redes y construir procesos robustos de emprendimiento dinámico que permitan potencializar este campo y fortalecer el futuro empresarial. De esta forma, es necesario consolidar mecanismos para “garantizar que las intenciones de emprender se transformen en comportamientos conscientes, planificados y consistentes” (Rivas, 2014; Rodríguez Romero & Jiménez, 2005; Rodríguez Romero & Prieto Pinto, 2009).

Este es un llamado generalizado a apoyar la creación de emprendimientos dinámicos y la consolidación empresarial, en aspectos clave como la asistencia técnica focalizada en mejorar la productividad y diferenciación de los productos a través de la innovación, apoyo en el diseño de estrategias comerciales y acceso a información de mercado. Así mismo, se requiere implementar instrumentos de apoyo financiero para los emprendimientos con potencial de crecimiento, con el fin de que puedan lograr mejoras en productividad que les permitan alcanzar un tamaño óptimo que ofrezca mayores posibilidades de sostenimiento en el mercado (Hidalgo, et al., 2014).

Si se lograra incrementar la creación de emprendimientos dinámicos que cuenten con la capacidad de crecer y sostenerse en el tiempo, habría más probabilidades de incrementar las oportunidades de empleo y el bienestar socioeconómico de la región o sector donde se encuentren. Pero para lograr este proceso formativo de emprendimientos, se debe como primera medida, incentivar la aparición de emprendedores que sepan identificar cómo, cuándo, dónde y con qué empezar nuevos negocios con alto potencial de crecimiento, valor agregado y diferenciador, que sean capaces de equilibrar la carrera empresarial con los objetivos de la sociedad, y aún más importante, que sean creativos e innovadores capaces de enfrentar el ambiente económico y social cambiante (Duarte & Ruiz Tibana, 2009, p. 327; Hidalgo, et al., 2014).

El desarrollo regional busca aumentar las posibilidades de una sociedad, aprovechando las potencialidades de los sujetos como iniciadores de ideas innovadoras que causan impacto económico, productivo y social, permitiéndoles transformar y generar valor a la sociedad; una propuesta de fomento de la cultura del emprendimiento adquiere sentido cuando una sociedad necesita transformarse y lograr mejores condiciones de vida y establecer propuestas incluyentes y de reconocimiento de los derechos de sus ciudadanos, una propuesta que convoque energías, avale espacios de creación e innovación, materializados en oportunidades reales para los individuos como protagonistas de sus propias transformaciones y para el mejoramiento de sus contextos (Duarte & Ruiz Tibana, 2009, p. 327).

Para que lo anterior ocurra se requiere tener un terreno abonado y un entorno adecuado para que estos nuevos emprendedores puedan nacer y crecer, es fundamental que existan diferentes entidades y programas de apoyo que faciliten al emprendedor su labor, como mecanismos de incubación, zonas francas, programas de asesoría, grupos especializados, líneas de financiación, fondos de garantías, capitales de riesgo, inversionistas o de ángeles, incentivos fiscales, políticas laborales, concurso, y estímulos, entre otros (Varela & Bedoya, 2006).

ANEXOS

Anexo 1. Codificación de la encuesta realizada a los emprendimientos

Codificación de la encuesta a los emprendimientos						
Preguntas		Área de gestión y direccionamiento estratégico				
1	¿Cuáles son las principales amenazas de la empresa que le impiden permanecer en el mercado y crecer?	Acceso a materias primas en Ibagué, y competencia que copie el mismo concepto. Reformas tributarias	Competencia con multinacionales que exportan flores en Bogotá y Medellín. Reformas tributarias	Inestabilidad del dólar lo que encarece los productos que se importan de otros países. Reformas tributarias	Importación de textiles de China a precios muy bajos. Reformas Tributarias	Competencia y barreras dentro de los colegios que copien el modelo de negocio. Reformas tributarias
2	¿Cuáles son las principales debilidades de la empresa que le pueden impedir permanecer en el mercado y crecer?	Difícil acceso a las redes de contacto y apoyo calificadas	Producto especializado que debe encontrar otros nichos de mercado	Capital de trabajo y dificultades para acceder a financiamiento	Gestión del Recurso Humano al trabajar con personas víctimas de la violencia	Infraestructura limitada para atender el crecimiento y redes de contacto calificadas
3	¿Qué considera que puede hacer para disminuir los riesgos?	Optimizar procesos y fortalecer las redes de contacto	Invertir en estrategias de mercadeo e innovación de productos	Diversificar las fuentes de financiación y el riesgo de los productos importados	Fortalecer el área de Recursos Humanos para que puedan acompañar a los trabajadores	Se está ampliando la infraestructura para optimizar procesos y costos
4	¿Considera que la estructura actual es la adecuada para gestionar el negocio?	Si	No, es necesario buscar opciones de negocio en Medellín	Si	Si	No, pero se están realizando mejoras
5	¿Cuáles son las áreas con mayores debilidades?	Área comercial y mercadeo	Área comercial y mercadeo	Área financiera	Área de Recurso Humano	Área comercial y mercadeo
6	¿Qué cambios considera que deben hacerse en la empresa?	Uso de nuevas tecnologías	Expandir operación a otras ciudades para ser más competitivos	Uso de nuevas tecnologías y fortalecer estructura de capital	Ninguno	Uso de nuevas tecnologías
7	¿Existe alguna persona encargada de la dirección estratégica en el emprendimiento?	Sí	No	No	Sí	Sí

Codificación de la encuesta a los emprendimientos						
Preguntas		Área de gestión y direccionamiento estratégico				
8	¿Tiene la empresa alguna estrategia de crecimiento y permanencia en el tiempo?	Sí, oferta de valor y negocio de franquicias a otras ciudades de similares características	Expandir operación a otras ciudades, innovación de otros productos y exportar a otros países	Buscar alternativas de negocio en ciudades similares e innovación en el servicio y los productos	Llevar la idea de negocio a otras ciudades como apoyo a las víctimas	Ampliar infraestructura con el uso de tecnologías, buscar negocios conexos y abrir operación en otras ciudades intermedias
9	¿Cuáles son los objetivos de la empresa? ¿Están definidos?	Sí	Sí, definidos por procesos	Sí	Sí, definidos por procesos	Sí, definidos por procesos
10	¿Existe coherencia y alineación de los objetivos en cada una de las áreas del negocio?	Sí	Sí, en gran parte	Sí, en gran parte	Sí	Sí
11	¿Han definido lineamientos?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12	¿Han elaborado y comunicado la planeación estratégica?	Sí	Están trabajando en esta área	Están trabajando en esta área	Sí	Sí
13	¿Han definido misión, visión, valores y política?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
14	¿Tiene la empresa un mapa estratégico?	Sí	En proceso	En proceso	Sí	Sí
15	¿Han definido iniciativas, indicadores y metas para cada objetivo? ¿Hacen seguimientos?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
16	¿Todos los empleados conocen la estrategia de la empresa?	Sí	En proceso	En proceso	Sí	Sí
17	¿Cómo dan a conocer el plan estratégico?	Socialización semestral	En proceso. Se han hecho talleres piloto con las áreas	En proceso. Se hizo reunión inicial con los empleados	Reunión y capacitación de los empleados	Talleres y reuniones
18	¿Cada cuánto se revisa la gestión estratégica?	Trimestral	Por definir	Por definir	Semestral	Semestral

Codificación de la encuesta a los emprendimientos						
Preguntas		Área comercial, ventas y clientes				
19	¿Tiene alguna persona encargada de gestionar esta área?	Sí, equipo de 24 personas	Sí, equipo de 26 personas	Sí, equipo de 18 personas	Sí, equipo de 28 personas	Sí, equipo de 23 personas
20	¿Cuáles son las principales funciones y objetivos del área comercial?	Posicionamiento de marca, promesa de valor y fidelización	Posicionamiento de marca y expansión de mercados	Fidelización y promesa de valor	Fidelización y expansión de marca	Promesa de valor y estrategia de posicionamiento
21	¿Tienen indicadores para hacer seguimiento y verificación?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
22	¿Cada cuánto tiempo se hace seguimiento de los indicadores?	Comités mensuales	Cada 45 días	Trimestral	Comités mensuales	Bimensual
23	¿Cómo ejecutan acciones de mejora?	Con planes de desarrollo, tiempos y mediciones	Indicadores comerciales de gestión	Indicadores comerciales de gestión	Dashboard de resultados y responsables de seguimientos	Con planes de desarrollo y mediciones
24	¿Existe segmentación de mercado?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
25	¿Con qué frecuencia hacen revisiones y ajustes?	Trimestral o por necesidad de nuevos clientes potenciales	De acuerdo a las necesidades de los mercados que se abran	De acuerdo a las necesidades de los mercados que se abran	Revisión continua y seguimiento al cliente interno y final	Trimestral o por necesidad de nuevos clientes potenciales
26	¿Qué relaciones han establecido con los stakeholders: clientes, empleados, proveedores, socios y competencia?	Depende de la relación: contratos, acuerdos, en busca de mayores redes de apoyo	Depende de la relación: contratos y/o acuerdos. No hay competencia directa, pero hay colaboración con competencia que tiene productos sustitutos	Depende de la relación: contratos, acuerdos, redes de apoyo	Depende de la relación: contratos, acuerdos, redes de apoyo y subsidios de entidades públicas y privadas	Depende de la relación: contratos, acuerdos, redes de apoyo y comunidad

Codificación de la encuesta a los emprendimientos						
Preguntas		Área comercial, ventas y clientes				
27	¿Realizan algún tipo de investigación de mercado?	Sí, antes de iniciar el emprendimiento y se hacen análisis recurrentes	Sí	Sí	Sí, es constante	Sí, es constante
28	¿Tienen alianzas estratégicas? ¿Las necesitan?	Sí, son necesarias	Sí, son necesarias	Sí, son necesarias	Sí, son necesarias	Sí, son necesarias
29	¿Cuentan con procesos documentados? ¿Cada cuánto los actualizan?	Sí, según necesidad	Sí, cuándo hay ajustes en los procesos	Sí	Sí, en la planeación estratégica anual	Sí, según necesidad
30	¿Qué procesos de verificación se realizan?	Auditorías internas	Auditorías internas y externas	Validación de la dirección	Auditorías internas y externas	Auditorías internas
31	¿Tienen definidos controles dentro de los procesos?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
32	¿Existe cultura de autocontrol?	Sí	Sí	Sí	Sí, hacerle seguimiento	Sí
Preguntas		Área de operaciones, producción y procesos				
33	¿Tiene alguna persona encargada de gestionar esta área?	Sí, equipo de 45 personas	Sí, equipo de 49 personas	Sí, equipo de 39 personas	Sí, equipo de 59 personas	Sí, equipo de 49 personas
34	¿Cuáles son las principales funciones de esta área?	Producción LEAN, mantener la calidad y promesa del producto	Proceso de preservación y logística para exportación en temporada de flor (San Valentín y madres)	No hay un proceso de producción en sí, es coordinación de inventarios y productos	Planeación, supervisión, producción de prendas y capacitación	Producción LEAN, a tiempo, mantener la calidad y promesa del producto
35	¿Hay objetivos propuestos para esta área?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
36	¿Tienen indicadores para hacer seguimiento y verificación? ¿Cada cuánto tiempo los revisan?	Sí, se hace seguimiento cada 4 meses	Sí, se hace seguimiento cada 6 meses	Sí	Sí, con seguimiento recurrente	Sí, se hace seguimiento cada 6 meses

Codificación de la encuesta a los emprendimientos						
Preguntas		Área de operaciones, producción y procesos				
37	¿Cómo ejecutan acciones de mejora?	Cumplimiento de los planes de mejora propuestos y responsable por tarea/actividad	Planes de mejora por líder de proceso	En proceso de implementar	Planes de mejora y atado a la compensación variable por cumplimiento de indicador	Planes y líderes operativos que den seguimiento y resultados
38	¿Considera que debe hacer actualizaciones a la tecnología que usa para los procesos?	Sí	En algunos procesos es necesario la actualización constante	No	No por el momento	Sí, maquinaria y adecuaciones de planta física y sistemas de información
39	¿Utiliza la tecnología adecuada para sus procesos?	Sí, si se comparan con el mercado	Sí	No aplica	Sí	Hay procesos que se pueden mejorar en tecnología
40	¿Qué canales de venta y distribución utiliza?	Digitales y directo	Digitales, directos y tercerizado en el exterior	Directo	Catálogos y almacenes de cadena	Páginas de colegios, clubes y directo
41	¿Cree que son los canales adecuados? ¿Debe incursionar en el mercado con nuevos canales?	Si, son los adecuados	Por el momento son los adecuados	Podrían incluirse otros canales	Opción de tienda virtual	Se puede incursionar en otros canales
42	¿Su portafolio de servicios es variado?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
43	¿Cuentan con procesos documentados? ¿Cada cuánto los actualizan?	Sí, cada 2 meses	Sí, cada 2 meses	Sí	Sí, cada 2-3 meses	Sí, cada 3 meses se verifican
44	¿Qué procesos de verificación se realizan?	Auditorías internas	Auditorías internas y externas	Validación de la dirección	Auditorías internas y externas	Auditorías internas
45	¿Tienen definidos controles dentro de los procesos?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
46	¿Existe cultura de autocontrol?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Codificación de la encuesta a los emprendimientos						
Preguntas		Área financiera y administrativa				
47	¿Tiene alguna persona encargada de gestionar esta área?	Sí, equipo de 9 personas	Sí, equipo de 11 personas	Sí, equipo de 10 personas	Sí, equipo de 7 personas	Sí, equipo de 12 personas
48	¿Cuáles son las principales funciones de esta área?	Administración del negocio, resultados financieros, presupuesto, proyecciones a largo plazo, financiación, inversión, consecución de recursos	Administración del negocio, resultados financieros, presupuesto, proyecciones a largo plazo, financiación, inversión, consecución de recursos	Administración del negocio, resultados financieros, presupuesto, proyecciones a largo plazo, financiación, inversión, consecución de recursos	Administración del negocio, resultados financieros, presupuesto, proyecciones a largo plazo, financiación, inversión, consecución de recursos	Administración del negocio, resultados financieros, presupuesto, proyecciones a largo plazo, financiación, inversión, consecución de recursos
49	¿Qué objetivos se han propuesto para esta área?	Proyección a LP y consecución de recursos para las inversiones que se requieren	Proyección a LP y consecución de recursos para las inversiones que se requieren	Diversificar y acceso a fuentes de financiación	Consecución de recursos y apoyo financiero para ampliar cobertura del negocio a otras ciudades	Proyección a LP y consecución de recursos para las inversiones que se requieren
50	¿Tienen indicadores para hacer seguimiento y verificación? ¿Cada cuánto tiempo los revisan?	Sí, mensualmente	Sí, mensualmente	Sí, mensualmente	Sí, mensualmente	Sí, mensualmente
51	¿Cómo ejecutan acciones de mejora?	Planes de acción según resultados financieros y drivers del negocio	Planes de acción según resultados financieros y drivers del negocio	Seguimiento del gerente financiero y el emprendedor	Planes de acción según resultados financieros y drivers del negocio	Planes de acción según resultados financieros y drivers del negocio
52	¿Se le da énfasis a algún producto o servicio?	Si, se hace seguimiento a cada producto y se obtiene su rentabilidad	Si, se hace seguimiento a cada producto y se obtiene su rentabilidad	No	Sí, por segmento de prendas	No

Codificación de la encuesta a los emprendimientos						
Preguntas		Área financiera y administrativa				
53	¿Cuál es el producto o servicio que le genera mayores ventas o ingresos?	Bites: Ibérico y Capresse Jugos: frutos amarillo	Rosas: rojas y salmón Lirios	NA	Hombre: Jeans Mujer: Blusa clásica	NA
54	¿Tiene identificados los recursos y capacidades clave?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
55	¿Cómo usan la información anterior? ¿La actualizan periódicamente?	Se analiza para identificar áreas clave y mejoras continuas	Se administra la capacidad y recursos para optimizar procesos	Coordinación y optimización de recursos	Se administra la capacidad y recursos para optimizar procesos	Se direccionan los recursos de acuerdo a las necesidades y optimización de los procesos
56	¿La utilidades han sido positivas en los últimos 3 años?	Sí, superiores a los COP \$1,000 millones	Sí, superiores a los COP \$1,000 millones	Sí, superiores a los COP \$800 millones	Sí, superiores a los COP \$1,000 millones	Sí, superiores a los COP \$1,000 millones
57	¿Existe un proceso para el análisis de costos?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
58	¿Hacen revisiones de la estructura de costos?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
59	¿Hay reuniones periódicas para revisar la información financiera? ¿Qué información revisan?	Sí, se revisan los resultados mensuales vs presupuesto, los niveles de caja, endeudamiento, indicadores financieros	Sí, se revisan los resultados mensuales vs presupuesto, los niveles de caja, endeudamiento, inversiones en el exterior	Sí, mensualmente se revisan los resultados de rentabilidad y caja del negocio	Sí, se revisan los resultados mensuales vs presupuesto, caja, capital de trabajo, endeudamiento	Sí, se revisan los resultados mensuales vs presupuesto, los niveles de caja, endeudamiento
60	¿Qué decisiones toman a partir del análisis de la información financiera?	Decisiones de capital de trabajo, endeudamiento	Optimización financiera	Optimización financiera	Inversión y financiación	Inversión y financiación
61	¿Generan estados financieros? ¿Con qué frecuencia?	Sí, mensualmente	Sí, mensualmente	Sí, mensualmente	Sí, mensualmente	Sí, mensualmente

Codificación de la encuesta a los emprendimientos						
Preguntas		Área financiera y administrativa				
62	¿Tiene indicadores para medir los resultados financieros? ¿Con qué frecuencia los miden?	Sí, mensualmente	Sí, mensualmente	Sí, mensualmente	Sí, mensualmente	Sí, mensualmente
63	¿Existen procesos documentados? ¿Cada cuánto se actualizan?	Sí, según necesidad	Sí, revisiones cada 6 meses	Sí	Sí, revisiones cada 4 meses	Sí
64	¿Qué procesos de verificación se realizan?	Auditorías internas y revisoría fiscal	Auditorías internas y revisoría fiscal	Auditorías internas y revisoría fiscal	Auditorías internas y revisoría fiscal	Auditorías internas y revisoría fiscal
65	¿Tienen definidos controles dentro de los procesos?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
66	¿Existe cultura de autocontrol?	Sí, parte clave de la optimización de la estructura de costos	Sí, parte clave de la optimización de la estructura de costos	Sí, parte clave de la optimización de la estructura de costos	Sí, parte clave de la optimización de la estructura de costos	Sí, parte clave de la optimización de la estructura de costos
Preguntas		Área de recurso humano				
67	¿Tiene alguna persona encargada de gestionar esta área?	Sí, equipo de 8 personas	Sí, equipo de 8 personas	Sí, equipo de 7 personas	Sí, equipo de 10 personas	Sí, equipo de 10 personas
68	¿Cuáles son las principales funciones de esta área?	Selección, inducción, capacitación, compensación, beneficios	Selección, inducción, capacitación, compensación, beneficios	Selección, inducción, capacitación	Selección, inducción, capacitación, compensación, beneficios	Selección, inducción, capacitación, compensación, beneficios
69	¿Qué objetivos se han propuesto para esta área?	Desarrollo de cultura organizacional	Desarrollo y gestión de RRHH a partir de salario emocional	Incluir programas de compensación variable y beneficios	Desarrollo de cultura organizacional	Desarrollo de cultura organizacional
70	¿Manejan algún programa de entrenamiento y formación soportado en las competencias, conocimientos y habilidades del personal?	Sí, programas internos y apoyo para estudios	Sí, programas internos y convenios con instituciones educativas de la ciudad	Sí	Sí, programas internos y apoyo con estudios técnicos SENA	Sí, programas internos

Codificación de la encuesta a los emprendimientos						
Preguntas		Área de recurso humano				
71	¿Existe una estrategia para reclutar y seleccionar al mejor recurso humano?	Sí, el proceso de selección es completo para seleccionar al mejor personal de acuerdo al perfil del cargo	Sí, el proceso de selección es completo para seleccionar al mejor personal de acuerdo al perfil del cargo	Sí, existe un proceso de selección	Sí, el proceso de selección es completo para seleccionar al mejor personal de acuerdo al perfil del cargo y rango de compensación de salario	Sí, el proceso de selección es completo para seleccionar al mejor personal de acuerdo al perfil del cargo
72	¿Tienen indicadores para hacer seguimiento y verificación?	Sí, mediciones de cultura y compromiso	Sí, mediciones de cultura	Sí	Sí, mediciones de compromiso y valores organizacionales	Sí, mediciones de ambiente laboral
73	¿Cada cuánto tiempo los revisan?	Semestral	Semestral	Anual	Por el perfil de personas con las que se trabaja se hace cada trimestre	Anual
74	¿Cómo ejecutan acciones de mejora?	Plan de seguimiento, capacitaciones y objetivos	Metas y objetivos	Seguimiento al rendimiento	Metas y objetivos	Plan de seguimiento y objetivos
75	¿Existen procesos documentados? ¿Cada cuánto se actualizan?	Sí, semestral	Sí, semestral	Sí, anual	Sí, trimestral	Sí, anual
76	¿Qué procesos de verificación se realizan?	Auditorías para los procesos y mediciones de ambiente laboral	Medición de cultura y satisfacción laboral	Auditoría y procesos internos	Medición de cultural y Great Place to Work	Medir ambiente y cultura laboral
77	¿Tienen definidos controles dentro de los procesos?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
78	¿Cómo se realizan los procesos de selección y capacitación de personal?	Oferta laboral, pruebas técnicas, pruebas de seguridad y entrevista	Oferta laboral, pruebas técnicas, pruebas de seguridad, entrevista y verificación de datos	Oferta laboral, pruebas de seguridad y entrevista	Oferta laboral, pruebas técnicas, pruebas de seguridad y entrevista. Periodo de prueba y seguimiento con psicólogos	Oferta laboral, pruebas técnicas, pruebas de seguridad y entrevista

Codificación de la encuesta a los emprendimientos						
Preguntas		Área de recurso humano				
79	¿Cada cuánto se realizan capacitaciones?	1-2 veces al año	2 - 3 veces al año, dependiendo del área	1 vez al año	2 - 3 veces al año, dependiendo del área	1-2 veces al año
80	¿Cuál es el procedimiento de innovación?	Hay personas de innovación buscando oportunidades, nuevos productos diferenciadores y eficiencias dentro del área comercial	Incluir nuevos procesos y tecnologías disponibles para la preservación de la flor. Innovar en empaque para el transporte	Buscar productos en otros mercados que tengan alto valor para el cliente	Innovación en materias primas, diseños y mano de obra como un recurso de alto valor para el negocio	Innovación en cadena de producción y logística. Procesos a tiempo y eficientes como promesa de valor al cliente
81	¿Se han definido los principales recursos y capacidades?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
82	¿Existe cultura de autocontrol?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Preguntas		Factibilidad de sostenibilidad del emprendimiento dinámico				
83	¿Cree usted que es factible implementar su estrategia en otras empresas similares?	Sí, validar factores externos	Sí	Sí	Sí, validando otros factores de influencia	Sí, con los análisis necesarios para cada caso
84	¿Qué tan importante son los pasos previos a la creación de emprendimiento?	Muy importantes	Muy importantes	Muy importantes	Muy importantes	Muy importantes
85	¿Qué ventajas considera que puede tener seguir estos lineamientos y determinantes de transformación?	La supervivencia y la sostenibilidad a largo plazo	La supervivencia	La supervivencia	Sostenibilidad y diferenciación	Sostenibilidad y valor agregado
86	¿Qué recomendaciones tiene para otras empresas?	Planeación, reinversión y reinventarse	Planear, oferta diferenciada	Planeación e inversión	Oferta de valor y aporte social como diferenciador	Oferta de valor, impacto en la sociedad y reinversión

REFERENCIAS

- Acuña Burgos, O. L. (2014). *Planteamiento de un modelo de Gestión Integral para algunas PYMES manufactureras bogotanas. Una herramienta para perdurar y crecer en el mercado local*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Alcaldía Mayor de Ibagué (2015). *Plan de Desarrollo 2016-2019*.
- Alta Consejería para la Integración (2008). *Diagnóstico Socioeconómico Municipio de Ibagué (Tolima)*.
- Amit, R., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, Vol. 30(5), pp. 815-843.
- Backhaus, J. r. G., & Schumpeter, J. A. (2003). *Joseph Alois Schumpeter: Entrepreneurship, Style and Vision* (Vol. 1). Boston.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*. Paris, France.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. *American Sociological Review*, Vol. 57(No. 2), pp. 227-242.
- Buchanan, D. A., & Bryman, A. (2009). *Organizational Reseach Methods*. London.
- Buelvas, P., Franco, C., García, G., Matiz, F., Moreno, J., Pererira, F., et al. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Colombia 2016. Actividad Empresarial Colombiana*. Bogotá: Universidad del Norte, Universidad Icesi, Pontificia universidad Javeriana de Cali, Universidad de los Andes, Unversidad EAN.
- Buil Fabregá, M., & Rocafort Nicolau, A. (2016). Emprendimiento y supervivencia empresarial en época de crisis: el caso de Barcelona. *Intangible Capital*, Vol. 12(No. 1), pp. 95-120.
- Cancino, C. A., Coronado, F., & Farias, A. (2012). Antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos en Chile: cinco casos de éxito. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol. 22(No. 43), pp. 19-32.
- Castillo H., A. (1999). Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. *Intech Chile*, pp. 1-21.
- Confecámaras (2015). *Informe de coyuntura empresarial en Colombia*. Bogotá: Red de Cámaras de Comercio.
- Confecámaras (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. Bogotá: Red de Cámaras de Comercio.
- Confecámaras (2017a). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. Bogotá: Red de Cámaras de Comercio.
- Confecámaras (2017b). *Determinantes del crecimiento acelerado de las empresas en Colombia*. Bogotá: Red de Cámaras de Comercio.
- DANE (2016). *Informe de coyuntura económica regional: Ibagué - Tolima*.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2012). *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris, France.
- De Lombaerde, P. (2015). The Political Economy of Trade Protection in Colombia. *Politics & Policy*, Vol. 43(No. 6), pp. 855-886.
- De Singly, F. (1992). *L'enquête et ses méthodes: le questionnaire*. Paris, France.
- Degen, R. J. (2008). Empreendedorismo: uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza. *Revista de Ciências da Administração*, Vol. 10(No. 21), pp. 11-30.
- Departamento Nacional de Planeación, & Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2013). *Mesa de emprendimiento: La experiencia colombiana en el fomento del emprendimiento*.
- DIAN (2018).
- Drucker, P. F. (1986). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperCollins Publishers Inc.

- Duarte, T., & Ruiz Tibana, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia et Technica Vol. 15*(No. 43), pp. 326-331.
- Eisenhardt, K. M., & Compagnys, Y. E. (2002). Review Work(s): The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries by Claudia Bird Schoonhoven and Elaine Romanelli. *The Academy of Management Review, Vol. 27*(No. 4), pp. 622-624.
- Ley 905 de 2004.
- Ley 1014 de 2006, de fomento a la cultura del emprendimiento (2006).
- Fernández-Serrano, J., & Liñán, F. (2014). Culture and Entrepreneurship: The Case of Latin America *Innovar, Vol. 24*(Edición Especial), pp. 169-180.
- Fondo Multilateral de Inversiones, & Banco Interamericano de Desarrollo (2007). *Guía de emprendimientos dinámicos*.
- Formichella, M. M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local, *Chacra Experimental Integrada Barrow* (pp. 42). Buenos Aires.
- Galeano Marín, M. E. (2009). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro de la mirada*. Medellín, Colombia: La Carreta Editores.
- García-Robles, S. (2014). Un potencial para destapar en favor del emprendimiento dinámico: la inversión ángel. *Revista de Negocios del IEEM*, pp. 54-81.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (2° Edition ed.). Paris, France.
- Gómez, H. J., & Mitchell, D. (2014). Innovación y Emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018. *Cuadernos Fedesarrollo Vol. 50*(Edición Convocatoria Germán Botero de los Ríos Debates Presidenciales 2014), pp. 1-94.
- Gómez Melo, M. C. (2015). *Propuesta para la caracterización del modelo de gestión social en Emprendimiento en el Distrito Capital*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá D.C.
- Gómez Nuñez, L., Hernández Rico, T., Gómez Araújo, H., López Gómez, S., Sánchez Barrios, L., Vega Jurado, J., et al. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor Colombia 2014. Actividad Empresarial Colombiana*. Bogotá, Colombia: Universidad del Norte, Universidad Icesi, Pontificia universidad Javeriana de Cali, Universidad de los Andes.
- Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Ávila, M. A. (2008). Emprendimiento Social: Revisión de literatura *Estudios Gerenciales, Vol. 24*(No. 19), pp. 105-125.
- Hagedoorn, J. (1996). Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited. *Industrial & Corporate Change, Vol. 5*(3), pp. 883-897.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación. (4° Edición)*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hidalgo, G., Kamiya, M., & Reyes, M. (2014). Emprendimientos dinámicos en América Latina: Avances en prácticas y políticas. *Serie políticas públicas y transformación productiva* (No. 16), pp. 1-88. Innpulsa Colombia (2012). Retrieved 24 de abril, 2016, from <https://www.innpulsa.com/es/nuestra-organizacion>
- Kantis, H., Angelelli, P., & Koenig, V. M. (2004). *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Kantis, H., Federico, J., & Ibarra García, S. (2014). *Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: una herramienta para la acción en América Latina*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leiva Bonilla, J. C. (2010). *Las empresas de crecimiento acelerado: ¿Cómo se definen, por qué estudiarlas y qué las distingue en Costa Rica?*, Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José.

- Lemaire, J. P. (1997). *Stratégies d'internationalisation: Développement international de l'entreprise*. Paris.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (2° ed.).
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Princeton.
- Menger, K. (1981). On the origin og the n-arc theorem. *Journal of Graph Theory Vol. 5*, pp. 341-350.
- Miles, M. B., & Huberman, M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2° ed.). Paris, France: Sage Publications Inc.
- Misas Arango, G. (2001). De la sustitución de importaciones a la apertura económica. La difícil consolidación industrial *Desarrollo económico y social en Colombia: Siglo XX. Cap. 6* (pp. 111-134). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Misas Arango, G. (2002). *La ruptura de Los 90: del gradualismo al colapso* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. United States of Amercia: John Wiley & Sons, Inc.
- Padilla-Martínez, M. P., Quispe-Otacomá, A. L., Nogueira-Rivera, D., & Hernández-Nariño, A. (2016). Diagnóstico y perspectivas de fomento del emprendimiento como instrumento de desarrollo. *Ingeniería Industrial, Vol. 37*(No. 1), pp. 91-103.
- Pardinas, F. (2005). *Metodología y técnicas de investigación en ciecnias sociales* (trigésimoctava ed.). México D.F: siglo veintiuno editores.
- Porras Jiménez, J. A. (2006). *Diseño conceptual del emprendimiento para el desarrollo regional en la perspectiva de la complejidad autopoiesica*. Universidad del Tolima, Ibagué.
- Constitución Política de Colombia (1991).
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, & Alcaldía de Ibagué (2015). *Informe de Avance Objetivos de Desarrollo del Milenio en Ibagué 2015*.
- Raymond-Alain Thietart et al (2014). *Méthodes de recherche en management* (4° ed.). Paris, France: Dunod.
- Real Academia de la Lengua Española (2017).
- Reinoso Lastra, J. F. (2009). Emprendimiento empresarial en el departamento del Tolima. *Revista Mundo Económico y Empresarial*(No. 8), pp.1-10.
- Rivas, G. (2014). El fomento al emprendimiento dinámico en países del Cono Sur de América Latina. Análisis de experiencias y lecciones de política. *Banco Interamericano de Desarrollo*, pp. 1-59.
- Rodríguez Lozano, G. I., Viña Vizcaino, Á. U., & Rodríguez Ramírez, L. A. (2014). Apoyo al emprendimiento: de la teoría a la práctica. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (No. 17), pp. 128-143.
- Rodríguez Romero, C. A., & Jiménez, M. (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de la literatura. *Innovar, Vol. 15*(No. 26), pp. 73-89.
- Rodríguez Romero, C. A., & Prieto Pinto, F. A. (2009). La sensibilidad al emprendimiento en los estudiantes universitarios. Estudio comparativo Colombia-Francia. *Innovar, Vol. 19*(Especial en Educación), pp. 73-90.
- Sainz de Murieta, F., & Aparicio y Montesinos, M.-P. (2015). *Guía para implementar estrategias de emprendimiento dinámico: El modelo de Madrid Emprende y dos casos prácticos*: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy*. First Published in the UK in 1943. This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2003, USA: George Allen & Unwin Publihers Ltd.

- Serrano-Bediaa, A. M., Pérez-Pérez, M., Palma-Ruiz, M., & López-Fernández, M. C. (2016). Emprendimiento: visión actual como disciplina de investigación. Un análisis de los números especiales publicados durante 2011-2013. *Estudios Gerenciales*, Vol. 32(No. 138), pp. 82-94.
- Sparano Rada, H. (2014). Emprendimiento en América Latina y su impacto en la gestión de proyectos. *Dimensión Empresarial*, Vol. 12(No. 2), pp. 95-106.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory* (Contus ed.). United States, London, New Delhi: Sages Publications, Inc.
- Tarapuez Chamorro, E., Osorio Ceballos, H., & Botero Villa, J. J. (2013). Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010. *Estudios Gerenciales*, Vol. 29(No. 128), pp. 274-283.
- Tülüce, N. S., & Yurtkur, A. K. (2015). Term of Strategic Entrepreneurship and Schumpeter's Creative Destruction Theory. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*(207), pp. 720-728.
- Varela, R., & Bedoya, O. L. (2006). Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias. *Estudios Gerenciales*, Vol. 22(No. 100), pp.1-28.
- Vasilachis, d. G. I. (2006). Estrategia de investigación cualitativa. Los estudios de caso en la investigación sociológica *Estrategia de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Yim, H. R. (2008). Quality shock vs. market shock: Lessons from recently established rapidly growing U.S. startups. *Journal of Business Venturing*, Vol.23(No. 2), pp. 141-164.
- Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 26(No. 1), pp. 93-101.
- Yvonna S. Lincoln, & Egon G. Guba (1985). *Naturalistic Inquiry* (Vol. 75): Sage Focus Edition.
- Zambrano Carbonell, L. A. (2016). *El papel del Estado en el desarrollo del emprendimiento: Comparativo Colombia-Ecuador*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.