FACTORES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS CREADAS A PARTIR DE LA FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARISMO EN EL PROGRAMA JÓVENES RURALES DEL SENA REGIONAL CALDAS

GERMÁN EDUARDO LONDOÑO CARDONA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MANIZALES
2012

SUCCESS FACTORS OF COMPANIES CREATED FROM TRAINING IN ENTREPRENEURSHIP AND ENTREPRENEURSHIP PROGRAMME REGIONAL RURAL YOUTH SEINE CALDAS

GERMÁN EDUARDO LONDOÑO CARDONA

NATIONAL UNIVERSITY OF COLOMBIA Manizales
FACULTY AND ADMINISTRATION
MBA
MANIZALES
2012

FACTORES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS CREADAS A PARTIR DE LA FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARISMO EN EL PROGRAMA JÓVENES RURALES DEL SENA REGIONAL CALDAS

GERMÁN EDUARDO LONDOÑO CARDONA

Trabajo de Grado para optar el titulo de Magister en Administración

Doctor OSCAR EDUARDO MEZA AGUIRRE
Director del Trabajo

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MANIZALES
2012

SUCCESS FACTORS OF COMPANIES CREATED FROM TRAINING IN ENTREPRENEURSHIP AND ENTREPRENEURSHIP PROGRAMME REGIONAL RURAL YOUTH SEINE CALDAS

GERMÁN EDUARDO LONDOÑO CARDONA

Work Degree to qualify the title of Master in Management

Doctor OSCAR EDUARDO MEZA AGUIRRE
Director of Labor

NATIONAL UNIVERSITY OF COLOMBIA Manizales
FACULTY AND ADMINISTRATION
MBA
MANIZALES
2012

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____
Firma del presidente del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

Manizales, Agosto de 2012

RESUMEN

La presente investigación se ha desarrollado en el marco de la maestría en Administración que en la actualidad ofrece la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. El estudio se ha realizado a partir de la consulta a fuentes orales y escritas que incluyeron gerentes o propietarios de las empresas creadas entre el año 2008 y 2011 a partir del programa jóvenes rurales emprendedores (JRE) del SENA Regional Caldas.

Se trata de un estudio que tuvo como objetivo Determinar los factores claves que contribuyen al éxito de las empresas creadas a partir del programa Jóvenes Rurales Emprendedores del SENA Regional Caldas, a partir de analizar los factores tanto internos como externos de éxito, identificar la existencia de elementos de gestión en las empresas, caracterizar los propietarios de las empresas y analizar los aspectos personales de los empresarios exitosos. El estudio en mención se llevó a cabo en los municipios de Neira, Palestina, Villamaría y Manizales teniendo en cuenta que allí residen los empresarios objeto de estudio de la presente investigación.

En la primera parte de la investigación se desarrolla lo relacionado con el tema de la investigación, su área problemática, la pregunta de investigación, el surgimiento del estudio, la justificación y los objetivos. En la segunda, se estructura el marco referencial de la investigación y el marco teórico.

La segunda parte del trabajo constituye la parte central de la investigación, comienza con el capítulo tercero donde se desarrolla la estrategia metodológica del estudio. Seguidamente se muestran los resultados del estudio teniendo como referencia las categorías de tipo inductivo y deductivo.

En el último capítulo se presentan las principales conclusiones del estudio realizado Igualmente se proponen posibles ampliaciones y líneas futuras de investigación. El trabajo termina con la bibliografía consultada y referenciada, así como un conjunto de anexos, que contienen información del proceso de investigación.

Palabras Claves: Factores claves de éxito, emprendimiento, formación, generación de empresa, gestión empresarial.

ABSTRACT

This research has been developed within the framework of the MBA which currently offers the National University of Colombia at Manizales. The study was carried out after consultation with oral and written sources that included managers or owners of companies created between 2008 and 2011 from rural youth entrepreneurship program (JRE) Caldas Regional SENA.

This is a study that aimed to determine the key factors contributing to the success of companies created from the program's Young Rural Entrepreneurs Regional SENA Caldas, after analyzing the internal and external factors of success, identifying the existence of management elements in companies characterize business owners and analyze the personal aspects of successful entrepreneurs. The study in question was conducted in the municipalities of Neira, Palestine, and Manizales Villamaría considering living there entrepreneurs studied in this investigation.

In the first part of the investigation unfolds it relates to the subject of the investigation, the problem area, the research question, the emergence of the study, the rationale and objectives. The second structure is the frame of reference of the research and the theoretical framework.

The second part of the paper is the central part of the investigation, beginning with the third chapter which develops the methodological study. Following are the results of the study with the reference category of inductive and deductive.

The final chapter presents the main findings of the study also suggests possible extensions and future research. The work ends with references and referenced, as well as a set of annexes, which contain information of the research process.

Keywords: Key Success Factors, entrepreneurship, training, generating business, business management.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 15

CAPITULO I. Descripción del estudio 17
1.1 Área Problemática 17
1.2 Pregunta de Investigación 18
1.3 Surgimiento del estudio 18
1.4 Justificación 19
1.5 Objetivos 21
1.5.1 General. 21
1.5.2 Específicos. 21
1.6 Estructura de la investigación 22

CAPITULO II. Fundamentos teoricos 23
2.1 MARCO REFERENCIAL 23
2.1.1 Emprendimiento. 23
2.1.2 Empresario. 27
2.1.3 Creación de empresas 33
2.2 Descripción del sena 33
2.3 Principios y valores 35
2.4 Programa de formación de emprendimiento y empresarismo 40
2.5 Programa jóvenes rurales emprendedores 43
2.6 Factores claves de éxito empresarial 48
2.6.1 El Emprendedor 48
2.7 Factores claves de éxito para un nuevo emprendimiento 48
2.8 Factores claves de éxito 51
2.9 Competitividad 55

2.9.1 Una Aproximación Conceptual. 55
2.10 Empresa..... 56
2.12 Estado del arte 57

CAPITULO III. Estrategia metodológica..... 62
3.1 Tipo de investigación 62
3.2 Diseño de la investigación..... 62
3.3 Fases de la investigación 63
3.4 Proceso de recogida de datos: selección de instrumentos 67
3.5 Mapa de instrumentos..... 68
3.5.1 La Entrevista. 68
3.6 Tratamiento de los datos..... 73
3.6.1 Validez del Instrumento. 77

CAPITULO IV. Resultados 79
4.1 Caracterización de las empresas 79
4.2 Caracterización de los propietarios o gerentes..... 80
4.2.1 Capacidades del Propietario o Gerente..... 83
4.2.2 Experiencia Profesional Previa..... 91
4.3 Los procesos de planificación..... 93
4.4 La competitividad y la innovación en la empresa 96
4.4.1 Estrategias Competitivas..... 99
4.4.2 Factores Competitivos..... 101
4.5 La relación con instituciones externas 102
4.6 Los objetivos empresariales 103
4.7 Verificación del cumplimiento de los objetivos 104

CAPITULO V. Conclusiones, recomendaciones y líneas futuras de investigación 106
5.1 Conclusiones 106

5.1.1 Estrategias para mejorar el programa Jóvenes Rurales Emprendedores. . 109
5.2 Recomendaciones 109
5.3 Líneas futuras de investigación 110

Bibliografía 112
Anexos 117

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Estructura de la investigación. 22
Cuadro 2. Características del ENTREPENEUR. 32
Cuadro 3. Actitudes Empresariales. 33
Cuadro 4. Resumen convocatorias vigentes año 2012. 39
Cuadro 5. Aspectos que han cambiado. 50
Cuadro 6. Cómo deben ser los objetivos. 51
Cuadro 7. Mapa de Instrumentos para la Recolección de la Información. 68
Cuadro 8. Matriz de Coherencia. 70
Cuadro 9. Matriz de Organización de Preguntas. 71
Cuadro 10. Empresas Objeto de Estudio. 73
Cuadro 11. Caracterización de las empresas 79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de cambio de pensar 28
Figura 2. Modelo de transformación. 29
Figura 3. Diseño de la Investigación. 63
Figura 4. Selección de Casos. 64
Figura 5. De Datos “Crudos” a Datos Numerados. 65
Figura 6. Análisis de los Datos. 66
Figura 7. Fases del Estudio. 67
Figura 8. Muestra. 72
Figura 9. Categorías de Análisis Deductivas – Inductivas. 74
Figura 10. Estructuración de las Categorías de Análisis. 75
Figura 11. Categorías de Análisis Deductivas – Inductivas. 86
Figura 12. Capacidad para tratar con personas. 87
Figura 13. Capacidad para la toma de decisiones. 87
Figura 14. Motivación para crear empresa. 88
Figura 15. Experiencia previa en gestión de empresas. 88
Figura 16. Diseño de plan de negocio y presupuesto. 89
Figura 17. Capacidad de asociatividad y posición competitiva. 89
Figura 18. Gestión financiera, los recursos y capacidades. 90
Figura 19. Objetivos sociales, empresariales y personales. 90

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Porcentaje de Satisfacción. 26
Gráfica 2. Evolución del número de graduados del SENA 43

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Guía temática para entrevista. 117

Anexo B. Instrumento de análisis del Programa Jóvenes Rurales Emprendedores 119

Anexo C. Instrumento de evaluación de los factores de éxito de las empresas del PJRE. 120

Anexo D. Componentes del programa de emprendimiento 121

INTRODUCCIÓN

En un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para lograr buenos resultados. La cada vez mayor complejidad y dinamismo del entorno empresarial hace necesario un profundo conocimiento de las organizaciones y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos clave de su éxito. Conseguir posicionarse de forma competitiva en un determinado mercado y qué hacer para sostener o mejorar esa posición constituye un tema central de la dirección de la empresa. La globalización de la actividad económica está generando, junto a la aparición de nuevas oportunidades de negocios, un incremento de la presión competitiva a escala mundial. Este nuevo escenario, mucho más competitivo, dinámico y agresivo, está haciendo que las empresas vean erosionados progresivamente sus resultados.

El presente trabajo, tiene como objetivo principal la identificación de los factores de las empresas creadas entre el año 2008 y 2011 a partir del programa jóvenes rurales emprendedores (JRE) del SENA Regional Caldas. Pese a la importancia que las empresas rurales desempeñan en el sector agrícola, la situación económica y financiera de estas no puede considerarse óptima en la mayoría de los casos. Con frecuencia las situaciones negativas se han relacionado con la falta de incentivos para la autofinanciación, la insuficiencia de volumen productivo, la falta de técnicos cualificados, etc., sin que se hayan elaborado trabajos que tuvieran por objetivo cuantificar la importancia de cada una de estas debilidades.

El interés se centra, en analizar el sector empresarial rural, generado a partir de la intención de generar empresa a través de capital semilla del fondo emprender del SENA. Es importante fortalecer las empresas rurales ya que contribuyen a la generación de empleo y progreso del sector agrícola, desde el punto de vista económico y social. Las escasas oportunidades de trabajos son latentes en el sector agrícola, lo cual afecta la productividad de la región y del país. Se cree que muchas de las empresas rurales son ineficientes, sin embargo, se han detectado empresas nacientes excelentes, con importantes tasas de crecimiento, inversión y generación de empleo.

El contenido de la presente investigación analiza las empresas del sector rural fomentadas por el SENA desde el programa Jóvenes Rurales Emprendedores; la primera parte contiene aspectos dedicados a proporcionar una descripción del estudio, así como una fundamentación teórica del mismo.

En la primera parte, se estructura el tema de la investigación, su área problemática, la pregunta de investigación, el surgimiento del estudio, la justificación y los objetivos. En la segunda, se estructura el marco referencial de la investigación y el marco teórico del mismo donde se desarrolla la fundamentación teórica que justifica el planteamiento del estudio, presentando distintas aportaciones y enfoques publicados en trabajos previos en el intento de explicar el funcionamiento de la empresa y la razón de sus resultados.

La segunda parte del trabajo constituye la parte central de la investigación, comienza con el capítulo tercero donde se desarrolla la estrategia metodológica del estudio, precisando el tipo de estudio, el diseño de la investigación, las fases desarrolladas, el proceso de recogida de datos, el mapa de instrumentos y el tratamiento de los datos, así como su validez.

Seguidamente se muestra, en sus diferentes apartados, los resultados del estudio teniendo como referencia las categorías de tipo inductivo y deductivo. Desde esta perspectiva se realizo una caracterización de las empresas, de los gerentes o propietarios de las empresas objeto de estudio, las capacidades del gerente o propietario, su experiencia profesional previa, los procesos de planificación, la competitividad e innovación de la empresa, la relación con instituciones externas y los objetivos empresariales.

En el último capítulo se presentan las principales conclusiones del estudio realizado Igualmente se proponen posibles ampliaciones y líneas futuras de investigación. El trabajo termina con la bibliografía consultada y referenciada, así como un conjunto de anexos, que contienen información del proceso de investigación.

CAPITULO I. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Factores de éxito empresarial.

1.1 ÁREA PROBLEMÁTICA

A juicio (Fandiño Padilla, y otros, 2008), el emprendimiento se ha establecido en los últimos años como la base del desarrollo y crecimiento de un país debido a que trae consigo nuevas ideas y más empresas productivas que le aportan una dinámica a la sociedad. Aún así, es de vital importancia entender que el emprendimiento debe ir obligatoriamente ligado a la educación y debe ser desarrollado en todos los ámbitos, tanto en el entorno educativo, empresarial, como en el personal. Lo que se busca en últimas es lograr, después de un largo proceso, que el tema de emprendimiento sea considerado como un elemento estratégico en el mejoramiento continuo de cada país y de esta forma aprovechar cada uno de los beneficios que trae consigo el desarrollo. El papel clave para lograr este proceso está en manos de las instituciones educativas quienes tienen bajo su responsabilidad la preparación de estudiantes capaces de enfrentarse con un mercado laboral demasiado competitivo, logrando utilizar las herramientas dadas para aportar al desarrollo económico y social de un país.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), ha venido desarrollado el tema de emprendimiento en cada uno de sus aprendices, como un valor o una cultura, lo cual se ve reflejado en su metodología de formación por proyectos, en la cual desde que un aprendiz empieza su formación en cualquier programa (en este caso jóvenes rurales), debe ir ligado un proyecto pedagógico propuesto por los instructores que participarán durante todo su proceso de formación; es la base para que los aprendices puedan elaborar sus propias propuestas de proyecto, todo esto en aras de convertir dichas propuestas en unidades productivas sostenibles (proyectos productivos) y por ende en un proyecto de vida. Aún así, no existe un sistema en donde se encuentren consolidados los resultados de la información anterior por lo cual no se pueden analizar con verdadera certeza los efectos obtenidos en los aprendices para así reforzar y corregir las falencias y al mismo tiempo resaltar lo que se está haciendo de la manera correcta. Lo que se busca entonces al realizar este trabajo es determinar los factores claves de éxito de las empresas creadas entre el año 2008 y 2011 por el fondo emprender del SENA Regional Caldas.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores claves que contribuyen al éxito de las empresas creadas a partir del programa Jóvenes Rurales Emprendedores del SENA Regional Caldas?

1.3 SURGIMIENTO DEL ESTUDIO

La investigación que se propone en el marco de la Maestría en Administración como requisito de grado para obtener el título de magister, comenzó a generarse, a partir del desarrollo del proceso académico realizado a través de los módulos que han servido de argumento a la formación de magister en Administración.

De aquella exploración teórica conceptual, se constata que los procesos de emprendimiento requieren de un análisis detenido a fin de determinar qué aspectos han sido desarrollados a partir de las prácticas, cómo las han desarrollado y qué actores han estado involucrados en las mismas, así como qué factores contribuyen al éxito del programa jóvenes rurales del SENA Regional Caldas.

La necesidad de conocer los factores críticos de éxito de las empresas creadas y fortalecidas a partir de la formación en emprendimiento y empresarismo en el programa jóvenes rurales del SENA Regional Caldas, se convierte en una tarea compleja pero interesante desde el punto de vista de la presente investigación, en la medida que permite determinar los puntos fuertes y débiles en lo que concierne a la formación de ciudadanos colombianos para fomentar así una cultura de emprendimiento en una población que migra del campo a la ciudad, factor que disminuye la productividad del sector rural colombiano y le permite al SENA la reformulación de estrategias curriculares a este programa que opera en todo el territorio nacional.

En consecuencia de lo anterior, con el presente estudio se pretende determinar los factores claves de éxito, con miras a trazar algunas orientaciones que permitan la formulación de estrategias de emprendimiento coherentes para el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA con la problemática de la formación y la generación de empresa tanto a nivel regional como nacional.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El estudio que se presenta, está centrado en determinar los factores claves que contribuyen al éxito de las empresas creadas a partir del programa jóvenes rurales del SENA Regional Caldas. En ese sentido, dentro de sus fortalezas y oportunidades se pudieran mencionar la conexión entre los procesos de formación en lo que tiene que ver con emprendimiento y la consolidación de las empresas como parte de un trabajo final del ciclo formativo.

Su propósito por tanto, estará determinado por el discernimiento de fuentes que puedan generar ideas sobre un estudio concienzudo que proporcionen datos de primera mano, entre los cuales se encuentran: entrevistas a Gerentes o propietarios de las empresas, entre otros. Existen criterios relevantes que deben ser considerados para evaluar el valor potencial de la investigación; entre ellos se pueden exponer los siguientes:

- Conveniencia.

La investigación sobre los factores claves que contribuyen al éxito de las empresas creadas a partir del programa jóvenes rurales del SENA Regional Caldas, tiene como finalidad construir una teoría orientada a fundamentar la dimensión formativa que en materia de emprendimiento y empresarismo desarrolla actualmente el SENA Regional Caldas.

La decisión de desarrollar esta propuesta, se da porque en la actualidad no existe un estudio realizado en el SENA que suministre la información objeto de la investigación, por lo tanto sería la regional Caldas la primera en realizar este tipo de estudios y en arrojar datos reales sobre cuáles son los factores de éxito de las empresas creadas a partir de la formación en emprendimiento y empresarismo en el programa jóvenes rurales.

La idea principal de ejecutar dicha investigación es crear un marco de referencia no sólo para el SENA, sino para cualquier entidad estatal o pública pueda general programas encaminados a fortalecer el emprendimiento y empresarismo, ajustados a las necesidades de sus regiones y que además puedan tener claro que factores deben implementar para ser exitosos en la tarea de emprender.

- Relevancia social:

En lo personal dicha investigación permitirá poner en práctica todos los conocimiento adquiridos en la Maestría en administración, además el aporte al SENA entidad será de gran importancia, ya que esta investigación le puede proporcionar a todas las personas que trabajan dentro de la institución en lo concerniente a la asesoría de proyectos productivos un insumo vital para la conformación de unidades productivas, sostenibles y sustentables en el tiempo.

Para la Universidad Nacional de Colombia, esta investigación permite cumplir con su visión que es acrecentar el conocimiento a través de la investigación, transmitir el saber a través del proceso de enseñanza aprendizaje, e interactuar con las nuevas realidades nacionales.

Hay que buscar fortalecer el espíritu emprendedor de los estudiantes ya que este es capaz de trascender lo económico, lo social, cultural y político aprendiendo de las experiencias basadas, reforzándose mutuamente para así mejorar en un entorno propicio para el desarrollo y planeación de ideas de negocio innovadoras que logren destacarse convirtiéndose en empresas exitosas, entendiendo esto como empresas capaces de sobrevivir en el mercado.

- Implicaciones prácticas:

El alcance de esta investigación estriba en que la determinación de los factores claves de éxito de las empresas creadas a partir del programa jóvenes Rurales Emprendedores del SENA Regional Caldas, abre la posibilidad a futuras investigaciones relacionadas con el tema desde una dimensión centrada en la formación y la creación de empresa en el ámbito rural, todo como fomento de la cultura del emprendimiento como política de Estado en Colombia.

- Valor teórico:

Con esta investigación se llenará un vacío en el conocimiento sobre factores claves de éxito en la zona rural, existiendo la posibilidad de generar teorías conceptuales, proposiciones, hipótesis, interrogantes y paradigmas sobre procesos decisionales desde una dimensión transformacional. Por otra parte la información que se obtenga, puede servir para comentar, desarrollar o apoyar otras teorías.

- Utilidad metodológica:

La investigación sobre factores claves que contribuyen al éxito de las empresas creadas a partir del programa jóvenes rurales del SENA Regional Caldas, puede contribuir con la creación de un nuevo instrumento para analizar y explicar datos, siendo de significativa relevancia en la definición de conceptos y teorías complejas relacionadas con el emprendimiento y el empresarismo entre otros. Asimismo permite enriquecer la búsqueda del conocimiento para la toma de decisiones del gerente o propietario, como líder de los procesos empresariales.

Por ello, la situación de partida para construir un marco referencial sobre los factores claves de éxito empresarial, lo constituye el conocimiento previo de los fenómenos que implican dicha condición; así como las enseñanzas que se extraigan de la investigación. Se trata de elaborar un conjunto de proposiciones que sirvan de referencia al tópico concreto sobre los factores claves de éxito, proyecto de grado para optar el titulo de magister en Administración.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 General.

Determinar a través de un estudio de caso los factores de éxito de las unidades productivas creadas a partir del Programa Jóvenes Rurales Emprendedores del SENA Regional Caldas en el período 2008 a 2011.

1.5.2 Específicos.

- ✓ Analizar los factores tanto internos como externos de éxito de las empresas creadas entre 2008 y 2011 a partir del programa jóvenes rurales del SENA Regional Caldas.

- ✓ Identificar la existencia de elementos de gestión en las empresas creadas entre el año 2008 y 2011 a partir del programa jóvenes rurales del SENA Regional Caldas.
- ✓ Caracterizar los propietarios de las empresas creadas entre 2008 y 2011 a partir del programa jóvenes rurales del SENA Regional Caldas.

- ✓ Analizar los aspectos personales de los empresarios exitosos del programa jóvenes rurales del SENA Regional Caldas.

- ✓ Analizar los criterios, indicadores y factores relevantes para determinar el éxito empresarial.

- ✓ Analizar los procesos de planificación de las empresas creadas entre 2008 y 2011 a partir del programa jóvenes rurales del SENA Regional Caldas

- ✓ Analizar la relación de las empresas creadas entre 2008 y 2011 a partir del programa jóvenes rurales del SENA Regional Caldas con instituciones externas

- ✓ Analizar los objetivos empresariales creadas entre 2008 y 2011 a partir del programa jóvenes rurales del SENA Regional Caldas

1.6 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación titulado Factores de éxito de las empresas creadas a partir de la formación en emprendimiento y empresarismo en el programa jóvenes rurales del SENA Regional Caldas, se ha estructurado de la siguiente forma:

Cuadro 1. Estructura de la investigación.

Capítulo I Descripción del estudio	Parte I: Contexto del estudio
Capítulo II. Referente teórico	**Parte II** **Fundamentos Teóricos**
Capítulo III. Estrategia metodológica	
Capítulo IV. Resultados	**Parte III:** **Fundamentos Empíricos**
Capítulo V. Conclusiones, recomendaciones y líneas futuras de investigación	

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 MARCO REFERENCIAL

2.1.1 Emprendimiento.

El concepto de emprendimiento ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad debido a la necesidad de las personas de superar los constantes y crecientes problemas que se presentan. A lo largo de los años, el término emprendimiento ha obtenido una gran cantidad de definiciones provenientes de diversos autores, las cuales, coinciden o se diferencian según la visión de estos. La palabra emprendimiento se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo. Tradicionalmente, el mundo ha coincidido con dos de estas las cuales serán presentadas a continuación:

La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente.

El emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros.

El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación (GERENCIE.COM).

En términos generales, las investigaciones realizadas por innumerables autores y ejecutivos reconocidos, publicadas coinciden con que una persona emprendedora es flexible, dinámica, capaz de asumir riesgos, innovadora, creativa y orientada al crecimiento. En otras palabras, el emprendimiento es una actitud propia de cada persona que le da la capacidad y la motivación para emprender nuevos proyectos que le permitan generar beneficios, tanto personales como sociales. Esta actitud se convierte en un motor que permite avanzar, con mucha perseverancia y sacrificio personal, hacia el cumplimiento de las metas y hacia terrenos de innovación alcanzando mayores logros.

Según la Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, esto es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar 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 a la empresa, la economía y la sociedad.

Actualmente, el emprendimiento ha cobrado una gran importancia debido a los constantes problemas económicos que viven las sociedades. Los seres humanos buscan independencia y estabilidad económica por medio de proyectos propios, para no hacer parte de los altos índices de desempleo que viven países como Colombia. Todo se basa en un cambio de mentalidad que busca pasar de empleado a empleador por medio de llevar a cabo ideas de negocio competitivas en el mercado. Para lograr este cambio de mentalidad las personas debe ser ambiciosas y estar insatisfechas con la estabilidad que le pueda generar un trabajo como asalariado. Es importante entender que en países en vía de desarrollo, en los cuales los estados no tienen la capacidad de subsidiar el desempleo, la mejor alternativa para garantizar el acceso a los recursos que satisfagan las necesidades básicas de una persona y la realización de esta, es tratar de convertir al asalariado en empresario. Es por esta razón que los gobiernos han destinado un presupuesto para apoyar a las personas emprendedoras que con su actitud y creatividad puedan generar resultados generando empleos que sean capaces de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

El emprendimiento en Colombia, según la Ley 1014 de 2006, es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar 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 a la empresa, la economía y la sociedad; la misma Ley fomenta a la cultura del emprendimiento en Colombia, define ésta como el “conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos,

costumbres y normas que comparten los individuos de una organización, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos.
La misma Ley tiene como objeto:

- Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley;

- 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;

- Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;

- Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo;

- Crear un vínculo del sistema educativo y sistema prod uctivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento;

- Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas;

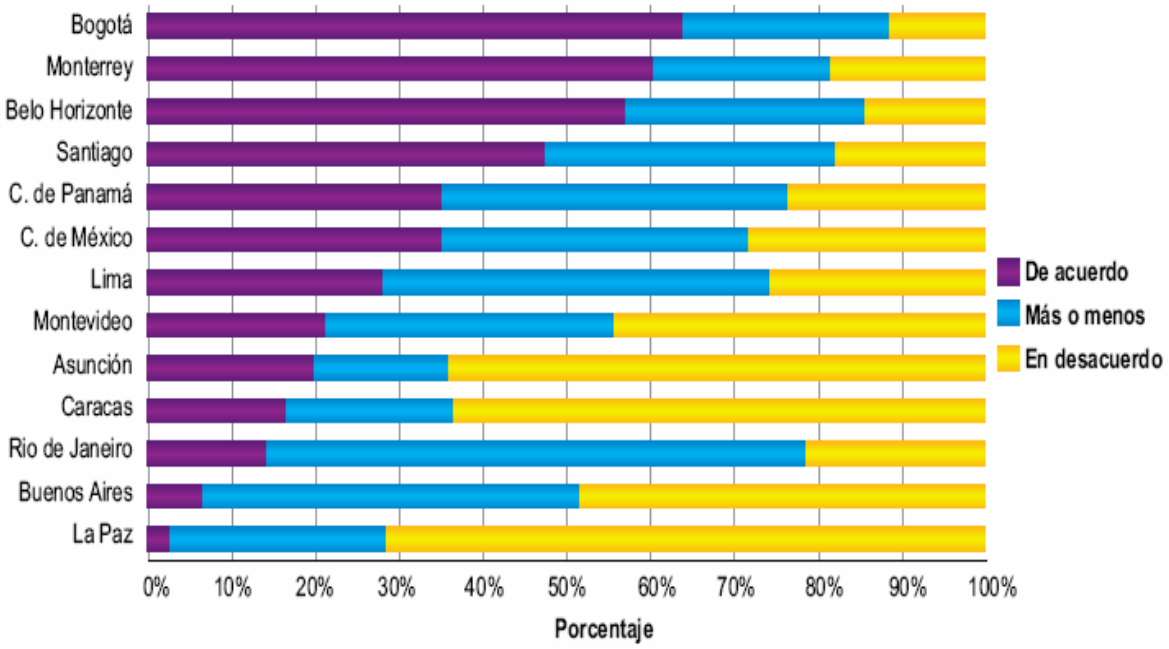
- Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;

- Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clusters productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;

- Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial;

- Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.
-

Gráfica 1. Porcentaje de Satisfacción.



Fuente: América Economía Intelligence.
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá, 2007.

Las regiones y empresas que promueven el emprendimiento y la innovación logran mayor productividad e incrementan la posibilidad de sus empresas y de sus habitantes para competir con éxito en la globalización. En las políticas locales, el emprendimiento se consolida como estrategia para lograr mayor desarrollo

económico, fomentar la creación de empresas competitivas y sostenibles, consolidar nuevos proyectos productivos, incrementar las exportaciones, y crear nuevos empleos en condiciones de estabilidad y formalidad, con resultados positivos en la calidad de vida de los habitantes (Cámara de Comercio de Bogotá D.C, 2007).

2.1.2 Empresario.

Según Varela (2008) el ser humano, desde sus primeros pasos en la tierra, ha sido el artífice fundamental de todas las innovaciones y modificaciones que hoy percibimos en nuestro entorno, pues busca siempre mejores condiciones de vida, un mayor desarrollo personal y comunitario, una mayor sensación de felicidad, un nivel de vida más acorde con sus expectativas; es decir, lo que la cultura humana ha asociado a progreso, desarrollo, bienestar y superación.

Cuando se analizan estos objetivos humanos a lo largo de la historia, es fácil apreciar que para lograrlos el género humano ha utilizado tres nociones como elementos básicos de su accionar y de su búsqueda de progreso, desarrollo, bienestar y superación. Estas tres nociones fundamentales son:

La noción de cambio, de modificación, que ha mantenido el género humano buscando nuevas formas adecuadas y creativas para solucionar problemas y limitaciones, para identificar oportunidades, para atender necesidades y deseos; en otros términos para innovar.

La noción de acción, de realización, de llevar a cabo las actividades requeridas para que efectivamente los cambios se implementen.

La noción de mejoramiento, de superación, que permite no sólo dirigir los cambios hacia el logro de mejores situaciones y/o de mejores resultados, sino también que el ciclo cambio-acción-mejoramiento sea continuo e incesante.

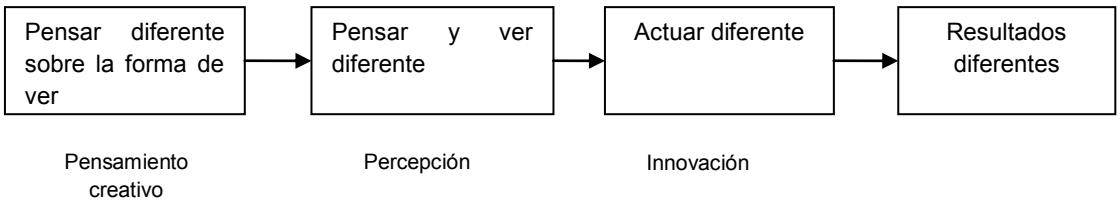
Se considera emprendedor a toda persona que tiene una motivación especial al logro, quien se fija metas, sabe trabajar en equipo, es disciplinado y decidido, además de arriesgado(a).

La pregunta de si el emprendedor “nace o se hace” es trivial y genera polémicas hasta inútiles. Se piensa que el emprendedor generalmente es accidental. Aunque todos cuando somos empleados cargamos encima el noble deseo de algún día independizarnos y tener la libertad de manejar nuestro propio negocio, normalmente lo que ocurre es que nos independizan” más pronto de lo que pensamos y terminamos creando nuestros negocios “a las malas”.

Cualquier definición que se limite a dar un veredicto basado en los informes contables de un negocio, no sólo es limitada y miope sino muy poco imaginativa. Si voy a fundar una empresa para que las cifras de una hoja de cálculo sean las máximas jueces de mi obra, preferible no empezar.

Geert Hofstede citado por Varela (2008) define cultura como la programación mental colectiva de una comunidad en un ambiente específico. La cultura no es una característica de un individuo, ella cubre a un número de personas condicionadas por las mismas experiencias educativas y por las mismas condiciones de vida.

Figura 1. Modelo de cambio de pensar

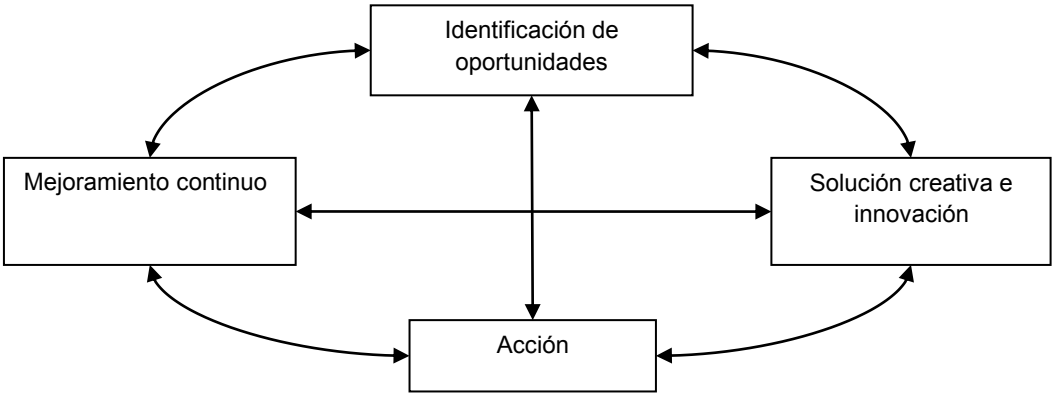


Ese pensar diferente requiere una actitud, unos valores, unas respuestas y unas competencias muy diferentes. Eso es los que se denomina cultura del espíritu empresarial.

Hay que entender también que dentro de una misma cultura existen personas o grupos de personas con diferencias individuales en alguno o algunos de los valores tradicionales de esa cultura.

Los eventos, culturas y personas son ejemplos de la existencia de una cultura especial, una cultura que permite transformar exitosamente el entorno aplicando el proceso de la siguiente figura.

Figura 2. Modelo de transformación.



Fuente: (VARELA, 2008)

La anterior figura representa la relación de acciones que identifican el proceso emprendedor, es vital identificar una oportunidad, lo cual determina el inicio del emprendimiento, luego de manera creativa se soluciona un problema, a través de la innovación se llevará un bien o un servicio al mercado, esto lo promueve el programa JRE; luego se lleva a cabo lo planeado y constantemente se mejora para lograr sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad que beneficia a la empresa y la sociedad.

Dentro de una misma cultura existen personas o grupos de personas con diferencias individuales en alguno o algunos de los valores tradicionales de esa cultura. Los eventos, culturas y esas formas de pensar de algunas personas que las diferencia de otras, muchas de ellas han liderado el desarrollo, han creado grandes y exitosas organizaciones, según (VARELA, 2008) tienen las siguientes características principales:

✓ **Fuerza vital.** Entendida como energía, fuerza, dedicación, emoción, coraje y decisión para llevar adelante sus ideas.

✓ **Deseo de superación y progreso.** Entendido como el motor de mejoramiento continuo que lleva a buscar siempre un estadio superior en sus actividades. Es parte de la orientación hacia el logro.

✓ **Capacidad de identificar oportunidades.** Entendida como la competencia para leer, con esta visión, el entorno social, económico, político, cultural entre otros.

✓ **Visión de futuro.** Entendida como la capacidad de percibir tendencias y de prever lo que va a ocurrir.

✓ **Habilidad creadora e innovadora.** Entendida como la destreza para encontrar múltiples, variadas y apropiadas formas de solución a los problemas.

✓ **Aceptación y propensión al cambio.** Entendidos como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno plantea.

✓ **Iniciativa.** Entendida como la capacidad de anticipar, de hacer algo antes que otros, de dar los pasos para volver realidad las ideas.

✓ **Libertad-autonomía-autogobierno.** Entendidos como la posibilidad de tomar las propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sea ellos favorables o desfavorables. Es no estar pensando en culpables o en benefactores. Es entender que los resultados dependen de mí.

✓ **Capacidad de toma de decisiones con información incompleta.** Entendida como la habilidad para aceptar que en la vida casi nunca se tiene a la mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo riesgos medidos y moderados.

✓ **Convicción de confianza en sus facultades.** Entendida como la actitud de creer que se puede hacer bien aquello en lo que uno está preparado y capacitado, en lo que sabe hacer, en lo que es diestro, en lo que conoce.

✓ **Actitud mental positiva hacia el éxito.** Entendida como optimismo, como visión de triunfo, como capacidad de ganar y salir adelante.

✓ **Compromiso-constancia-perseverancia.** Entendidos como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos, es ponerse y sudar la camiseta, es no tirar la toalla.

✓ **Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos.** Entendido como el valor y el arrojo necesarios para atreverse, para osar, para jugar en escenarios arriesgados.

✓ **Capacidad de realización.** Entendida como el pragmatismo necesario para poner en ejecución las ideas y proyectos que hayan generado.

✓ **Capacidad de administrar recursos.** Entendida como la habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos suficientes.

✓ **Practicabilidad y productividad.** Entendidas como hacer bien lo que debe realizarse.

✓ **Capacidad de control.** Entendida como la capacidad de supervisión y de control de los recursos y las situaciones.

✓ **Inconformismo positivo.** Entendido como el hecho de aceptar que lo que existe es bueno, pero que es sujeto de mejora; o sea, que hay camino de progreso y mejoramiento.

✓ **Soluciones y no problemas.** Entendida como la capacidad de pasar de la problemática a la "solucionática", del diseño al hecho, de la teoría a la práctica.

✓ **Responsabilidad- solidaridad- ética.** Entendidas como la capacidad de comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar deben constituirse respectando al ser humano y la naturaleza; que éstos deben beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir una labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social muy diferente del egoísmo que a veces nos cobija.

✓ **Capacidad de integrar hechos y circunstancias.** Entendida como la habilidad para percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación; ser capaz de armar el rompecabezas.

✓ **Liderazgo.** Entendido como la capacidad de lograr que mis compañeros acepten mis ideas y mi accionar porque encuentran en ellos un punto de comunicación y de empatía.

Cuadro 2. Características del ENTREPENEUR.

Fecha	Autor	Características
1848	Mill	Riesgo
1917	Weber	Fuentes de autoridad formal
1934	Schumpeter	Innovación - iniciativa
1954	Sulton	Deseo de responsabilidad
1959	Hartman	Fuentes de autoridad formal
1961	Mc. Clelland	Tomar riesgos, necesidades de logro
1963	Davis	Ambición, independencias, autoconfianza
1964	Pickle	Control mental, conocimiento técnico, habilidades comunicativas
1971	Palmer	Riesgos calculados
1971	Hurnay	Necesidad de logro, reconocimiento, innovación e independencia
1973	Winter	Necesidad de poder
1974	Burland	Control interno
1974	Liles	Necesidad de logro
1977	Gasse	Orientación por la autoestima
1978	Timmons	Orientación a metas, toma de riesgos moderados, creatividad, innovación
1980	Sexton	Energía, ambición
1981	Welsh	Toma de riesgos moderados, tendencia al cambio, necesidad por el control
1982	Dunkelberg	Orientación al crecimiento y a la independencia

FUENTE: James Carland. William Boulton and Ann Carland. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. Academy of Management. Review 9, No. 2.

El anterior cuadro resume las características identificadas a lo largo del tiempo de los emprendedores, lo cual determina que es una acción personal, una decisión, una orientación para buscar la realización del ser humano. Para muchos seres humanos las metas y los resultados son una motivación, lo cual determina la principal característica de una persona considerada emprendedora, el SENA es una institución dedicada a motivar el emprendimiento y la innovación en los colombianos.

Cuadro 3. Actitudes Empresariales.

Temas	Actitudes
Determinación	Tenacidad, disciplina, persistencia en la resolución de problemas, sacrificio personal.
Obsesión por la oportunidad	Conocimiento certero de las necesidades de los clientes y orientación al mercado.
Tolerancia al riesgo y a la incertidumbre	Tomar riesgos calculados, minimizar el riesgo, tolerancia de la incertidumbre, manejo del stress y el conflicto, habilidad para resolver problemas e integrar soluciones.
Creatividad y habilidad para la adaptación	Pensamiento lateral, aprender a aprender, intranquilidad con el status quo.
Motivación por sobresalir	Orientación hacia metas y resultados, manejar el éxito y el crecimiento, conciencia de las fortalezas y debilidades.

Fuente: Revista Javeriana No. 743, 2006

El empresario, es una persona que asume riesgos e identifica oportunidades, su tenacidad y disciplina hacen la diferencia entre los que no son empresarios.

2.1.3 Creación de empresas

Según la Ley 1014 de 2006, la creación de empresas es la iniciación de operaciones de las empresas para que alcancen su maduración en el corto plazo y se garantice su autosostenibilidad. Buscar mecanismos para resolver problemas de comercialización e incentivar la investigación de nuevos mercados y nuevos productos". La creación de una empresa como tal es el último paso de un largo proceso de investigación y planeación. Es importante evaluar la factibilidad del proyecto ya que de eso depende el futuro de su empresa. Debe existir un plan de negocio bien elaborado en donde se encuentre todas las herramientas necesarias para que la empresa pueda sobrevivir en un largo periodo de tiempo, es importantísimo buscar asesoría en donde puedan informar todos los procesos legales y tributarios para la consecución de la misma. Analizar fuentes de financiación para el negocio si se necesita ya que esto ayudaría a crecer y poder expandirse en otros mercados. La creación de empresa es un proceso arduo que se requiere de mucha dedicación y empeño que se puede lograr teniendo muchas ganas y siendo personas trabajadoras y constantes.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL SENA

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) fue creado en 1957 como resultado de la iniciativa conjunta de los trabajadores organizados, los empresarios, la

iglesia católica y la Organización Internacional del Trabajo, es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia. El SENA cumple la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación de las personas en actividades productivas que contribuyan al crecimiento social, económico y tecnológico del país.

Desde 1957, la entidad viene ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral y capacitando a los colombianos para la agricultura, la industria, el comercio y los servicios, facilitando la promoción del trabajador colombiano a través de sus Regionales, Seccionales y Centros de Formación Profesional. Desde la fundación del SENA, la Iglesia Católica ha estado presente activamente en la historia de la Institución, así consta en el Acta No. 01 de su Consejo nacional, reunión en la cual participó el Padre Héctor Jaramillo Duque, en representación del Cardenal Crisanto Luque, Arzobispo de Bogotá. Por lo anterior, la Iglesia cree tener derecho a una palabra original sobre la Formación Profesional en Colombia. En el 2001 y 2002 se desarrollaron aulas abiertas, aulas itinerantes, nueva oferta educativa, comunidad virtual, videoconferencia y la página Web. El SENA busca la capacitación técnica del recurso humano formando personas para vincularlas al mercado laboral, empleadas o subempleadas, realizando actividades de desarrollo empresarial, comunitario y tecnológico.

MISIÓN: el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se encarga de cumplir la función que le corresponde al estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

VISIÓN: el SENA será una organización de conocimiento para todos los colombianos, innovando permanentemente en sus estrategias y metodologías de aprendizaje, en total acuerdo con las tendencias y cambios tecnológicos y las necesidades del sector empresarial y de los trabajadores, impactando positivamente la productividad, la competitividad, la equidad y el desarrollo del país.

El SENA cumple la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación de las personas

en actividades productivas que contribuyan al crecimiento social, económico y tecnológico del país. Además de la formación profesional integral, impartida a través de nuestros Centros de Formación, brindamos servicios de Formación continua del recurso humano vinculado a las empresas; información; orientación y capacitación para el empleo; apoyo al desarrollo empresarial; servicios tecnológicos para el sector productivo, y apoyo a proyectos de innovación, desarrollo tecnológico y competitividad (2010).

2.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Principios:

- Primero la vida
- La dignidad del ser humano
- La libertad con responsabilidad
- El bien común prevalece sobre los intereses particulares
- Formación para la vida y el trabajo

Valores:

- Respeto
- Librepensamiento y actitud crítica
- Liderazgo
- Solidaridad
- Justicia y equidad
- Transparencia
- Creatividad e innovación
- Naturaleza y Funciones

Portafolio de programas estratégicos:

Como portafolio de programas estratégicos el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ofrece lo siguiente:

- Cadena de formación
- Empleabilidad
- Emprendimiento innovador
- Formación especializada y actualización tecnológica del recurso humano
- Innovación y desarrollo tecnológico productivo

- Integración con la educación media
- Internacionalización
- Reconocimiento de cursos y programas
- Redes de entidades de formación para el trabajo
- Unidades de investigación aplicada en las empresas

Portafolio de programas de formación y cursos:

- Bilingüismo
- Programas de formación profesional
- SENA virtual

- **Fondo Emprender.**

La ley 789 de 2002 dispone en su artículo 40 la creación del Fondo Emprender como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA y reglamentado por el decreto 934 de 2003. Su objeto exclusivo es la financiación de iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales, cuya formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en las Instituciones reconocidas por el Estado.

Es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por alumnos del SENA que haya finalizado la etapa lectiva de un programa de formación, alumnos o egresados de cursos del SENA en el programa jóvenes rurales y línea de formación de líderes del desarrollo, estudiantes que se encuentren cursando los dos (2) últimos semestres en un programa de educación superior reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, personas que hayan concluido materias dentro de los últimos doce (12) meses, profesionales universitarios cuyo primer título haya sido obtenido durante los últimos 24 meses, estudiantes o egresados que se encuentren cursando especialización y/o maestría que hayan culminado y obtenido la certificación dentro de los últimos 12 meses. Las condiciones de beneficiarios del Fondo Emprender se establecen ampliamente en el Acuerdo 004 del 26 de marzo del 2009.

El Fondo Emprender se rige por el derecho privado, y su presupuesto está conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el artículo 34 de la ley 789 del 2002, así como por los aportes del presupuesto

general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados.

La administración y dirección del Fondo Emprender está a cargo del Consejo Directivo del SENA, quien ejerce las funciones del consejo de administración del mismo. La dirección ejecutiva está a cargo del Director General del SENA o su delegado.

El Fondo Emprender cuenta como principal fuente de financiación, con los recursos asignados por la monetización total o parcial de la cuota de aprendizaje, establecida en el artículo 34 de la ley 789 de 2002, los cuales en un 80% se destinan por ley 789 de 2002, para financiar las iniciativas empresariales que a este programa se presentan.

El objetivo del Fondo Emprender es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El Fondo Emprender facilita el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

Las etapas del proceso con el Fondo Emprender son:

1. FORMULACION DEL PLAN DE NEGOCIOS

    a. Registro y Asesoría
    b. Aprobación Técnica
    c. Presentación a Convocatoria

2. EVALUACION Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

    a. Evaluación del plan de negocios
    b. Asignación de recursos
    c. Legalización del contrato

3. EJECUCIÓN

a. Ejecución del plan de negocios
b. Seguimiento y acompañamiento
c. Evaluación de indicadores de gestión
d. Decisión sobre reembolso de recursos

Para recibir información adicional se puede contactar marcando a Bogotá al número telefónico (571) 5940407 Ext. 1918 (fondoemprender, 2012).

El régimen jurídico aplicable a fondo emprender es el siguiente:

- La Ley 789 de 2002 “Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo”.

- El artículo 40 de la Ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender – FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales, en los términos allí dispuestos.

- El Decreto 934 de 2003 del Ministerio de la Protección Social, por el cual se reglamento el Fondo Emprender.

- El Decreto 249 por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

- El Decreto 3930 de 2006, por el cual se modifica el Artículo tercero del Decreto 934 de 2003.

- El Acuerdo 0004 de 2009 del Consejo Directivo Nacional del SENA, por el cual se establece el reglamento interno del Fondo Emprender, así como los manuales de operaciones y de financiación del Fondo Emprender, que hacen parte integral del acuerdo.

- Acuerdo 00007 de 2011, por el cual se modifica el acuerdo 004 de 2009.

El fondo emprender a la fecha ha realizado 21 convocatorias a nivel nacional, de las cuales hasta el 20 de septiembre del año 2012 están vigentes desde la 15 a la 21. Para todas las convocatorias, si el plan de negocio genera hasta 3 empleos, el monto de los recursos solicitados no superará los (80) Salarios mínimos legales vigentes, si genera hasta 5 empleos, el monto de los recursos solicitados no superará los (150) Salarios mínimos legales vigentes.

Cuadro 4. Resumen convocatorias vigentes año 2012.

Convocatoria	***Objeto***	***Cronograma***	***Recursos***
Convocatoria Nacional 15	Para iniciativas empresariales en sectores de talla mundial, tales como autopartes, industria grafica, energía eléctrica, bienes y servicios conexos, textiles, confecciones, diseño de moda, servicios tercerizados a distancia (BPO&O), software y servicios de tic, cosméticos, artículos de aseo y turismo de salud	• Primer cierre: 20 de marzo de 2012. • Segundo Cierre: 20 de junio de 2012. • Tercer cierre: 20 de septiembre de 2012	($15.000.000.000)
Convocatoria Nacional 16	Para iniciativas empresariales basadas en sectores vocacionales regionales, enmarcados como prioritarios en el plan de desarrollo regional o municipal, que provengan y sean desarrolladas por aprendices, egresados, practicantes universitarios, profesionales con pregrado o que se encuentren cursando especialización, maestría y/o doctorado, así como egresados de estos programas, que hayan culminado y obtenido el título dentro de los últimos 60 meses y cuya formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones reconocidas por el estado, de conformidad con las leyes 30 de 1.992 y 115 de 1994	• Primer cierre: 20 de marzo de 2012. • Segundo Cierre: 20 de junio de 2012 • Tercer cierre: 20 de septiembre de 2012	($10.000.000.000)

Cuadro 4. (Continuación)

Convocatoria	***Objeto***	***Cronograma***	***Recursos***
Convocatoria Nacional 17	Para financiar iniciativas empresariales que se desarrollen en las áreas de marroquinería , calzado y cueros, que provengan y sean desarrolladas por aprendices, egresados, practicantes universitarios, profesionales con pregrado o que se encuentren cursando especialización, maestría y/o doctorado, así como egresados de estos programas, que hayan culminado y obtenido la certificación dentro de los últimos 60 meses y cuya formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones reconocidas por el Estado, de conformidad con las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994.	• Primer cierre: 20 de marzo de 2012. • Segundo Cierre: 20 de junio de 2012. • Tercer cierre: 20 de septiembre de 2012	($5.000.000.000).
Convocatoria Nacional 18	Para financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por estudiantes que se encuentren cursando especialización, maestría y/o doctorado así como egresados de estos programas, que hayan culminado y obtenido el título dentro de los últimos 60 meses y cuya formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones reconocidas por el estado, de conformidad con las leyes 30 de 1.992 y 115 de 1994.	Primer cierre: 20 de marzo de 2012. • Segundo Cierre: 20 de junio de 2012. • Tercer cierre: 20 de septiembre de 2012	($10.000.000.000)

Convocatoria Nacional 19	Para financiar iniciativas empresariales que sean presentadas por estudiantes Sena del programa jóvenes rurales, líderes del desarrollo, y egresados del programa de formación Sena para población en situación de desplazamiento por la violencia, así como egresados de estos programas, que hayan culminado y obtenido titulo dentro de los últimos 60 meses	• Primer cierre: 20 de marzo de 2012. • Segundo Cierre: 20 de junio de 2012. • Tercer cierre: 20 de septiembre de 2012	($10.000.000.000)
Convocatoria Nacional 20	Para financiar iniciativas empresariales que sean presentadas por unidades de emprendimiento de cámaras de comercio, universidades e incubadoras de empresas y que provengan y sean desarrolladas por aprendices, egresados, practicantes universitarios, profesionales con pregrado o que se encuentren cursando especialización, maestría y/o doctorado, así como egresados de estos programas, que hayan culminado y obtenido el título dentro de los últimos 60 meses y cuya formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones reconocidas por el estado, de conformidad con las leyes 30 de 1.992 y 115 de 1994.	• Primer cierre: 20 de marzo de 2012. • Segundo Cierre: 20 de junio de 2012. • Tercer cierre: 20 de septiembre de 2012.	($10.000.000.000)
Convocatoria Nacional 21	Para financiar iniciativas empresariales en general a cualquier sector económico, que provengan o sean desarrolladas por aprendices, egresados, practicantes universitarios, profesionales con pregrado o que se encuentren cursando especialización, maestría y/o doctorado, así como egresados de estos programas, que hayan culminado y obtenido el título dentro de los últimos 60 meses y cuya formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones reconocidas por el estado, de conformidad con las leyes 30 de 1.992 y 115 de 1994.	• Primer cierre: 20 de marzo de 2012. • Segundo Cierre: 20 de junio de 2012. • Tercer cierre: 20 de septiembre de 2012	($15.000.000.000)

Fuente: el Autor

2.4 PROGRAMA DE FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARISMO

Crear un verdadero entorno emprendedor es la clave para el nacimiento y consolidación de emprendedores. En esta acción, el rol del instructor es fundamental, razón por la cual la formación en emprendimiento requiere el uso de un enfoque metodológico innovador que debe ser construido en la etapa lectiva y al final en la práctica para lograr mentalidad empresarial y capacidad para identificar oportunidades de negocio.

Más que trabajar sobre contenidos y materias asociadas al mundo de las empresas, el instructor requiere desarrollar habilidades, actitudes, valores y competencias prácticas, a través de un método innovador de enseñanza-aprendizaje que de manera intencional fomente el espíritu emprendedor en los aprendices, se requiere propiciar un conjunto de actividades y talleres efectivos para que los participantes fortalezcan su potencial emprendedor, generando un cambio de actitud que les permita ser líderes y gestores de empresas que contribuyan al desarrollo sostenible del país.

La labor de formación y motivación es parte fundamental del éxito de cualquier programa; el programa de emprendimiento se ha planeado en tres Módulos: Fundamentos para el Emprendimiento, Identificación de Ideas de negocio y Planes de Negocio y Gestión.

No se trata de un modelo estricto a seguir, es una propuesta con orientaciones generales que el instructor puede tener en cuenta para el desarrollo del programa, ya que en éste se pueden utilizar diferentes metodologías, estrategias y contenidos de las cuales seguramente su regional dispone, por ello se requiere la utilización de herramientas pedagógicas y didácticas en diversos ambientes y estrategias de aprendizaje que motiven, orienten y persuadan a los futuros emprendedores hacia la importancia de desarrollar su potencial como Empresario.

Ofrecer estrategias y documentación para que el docente motive y fomente el emprendimiento como alternativa de vida en los aprendices, identifique ideas empresariales y conozca la estructuración de un Plan de Negocios, antes de tomar la decisión de formularlo a fin de constituir su empresa.

- **Certificación.**

El Programa de Emprendimiento otorga certificado de aprobación a los alumnos matriculados que culminen las 74 horas de formación programadas en los 3 componentes. Para el caso de aquellos alumnos que no logren culminar su formación en el Programa, pueden obtener Constancia de Participación por cada Módulo de formación culminado.

El alumno que no haya realizado la totalidad del programa y desee reintegrarse al proceso deberá presentar como requisito de ingreso la constancia de participación en donde acredite haber cursado el componente inmediatamente anterior al cual desea reingresar.

La actualización para el aplicativo Sistema de Información para la Gestión Académica de Centros, está ubicada en la siguiente dirección ftp://172.16.2.69/GESTION_DE_CENTROS/SGC24A/.

El Programa de Emprendimiento identificado en el Código de Programa 1004, se codificó en el Catálogo No Estructurado, compuesto por Módulos Instruccionales, con el Código 11239999, a través del cual se deberá reportar la totalidad de información relacionada con el mencionado programa.

- **Clasificación Ocupacional:**

El código de ocupación asignado para el Programa de Emprendimiento es el 1123, relativo a Ocupaciones Profesionales en Creación, Organización y Administración de Empresas.

- **Metodología.**

La estrategia pedagógica a utilizar se debe desarrollar mediante estrategia de formación desescolarizada o semipresencial en sesiones presenciales con intervalos entre ellos para que realicen los trabajos pertinentes; estimulando la Creatividad, la Innovación y el trabajo participativo a través de Talleres, entendidos estos como un proceso activo de transformación recíproca entre el docente y el alumno, como estrategia que facilite la creación colectiva del conocimiento.

Además de la familiarización de los diferentes aspectos teóricos, los cuales deben ser complementados con ejemplos y ejercicios, donde se implementen las principales herramientas y métodos que permitan obtener productos adecuados en el menor tiempo posible, se deben exponer casos reales del entorno, los cuales permitan la realización de trabajos prácticos, como producto final de cada Módulo, requisito para su aprobación.

La formación debe contribuir a que los participantes se sientan en la capacidad de formular proyectos empresariales que a su vez sirvan de debate y reflexión en los mismos participantes, para el entendimiento y aplicación de la teoría y la práctica, culminando todo el proceso con el Plan de Negocios elaborado.

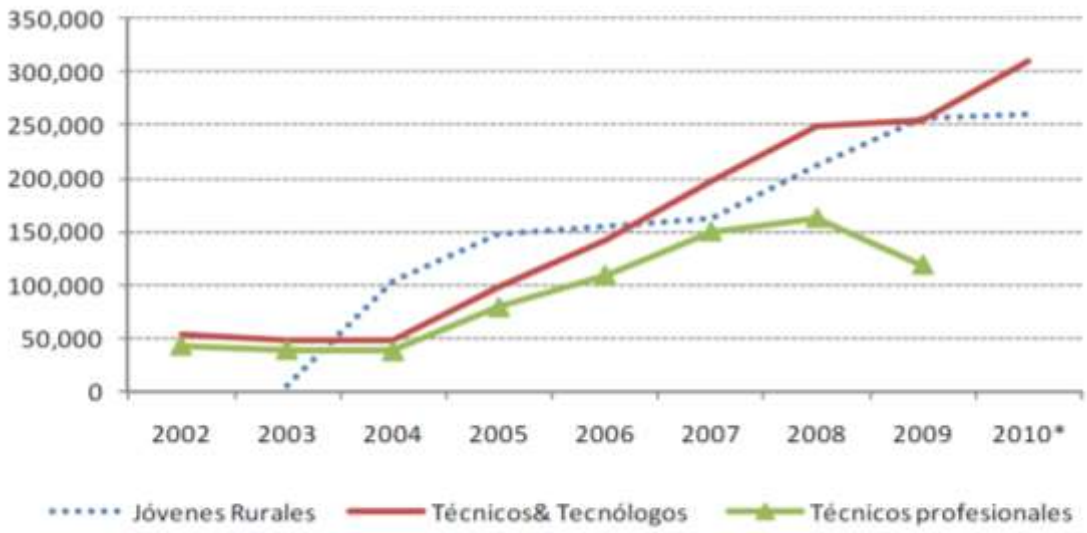
De suma importancia es la conformación de los grupos de análisis, los cuales deben estar constituidos por los alumnos y posibles empresarios que apoyen la definición de ideas de negocio y aporten su experiencia empresarial, que permita la consolidación del Plan de Negocios. Es recomendable realizar prácticas y visitas empresariales, la realización de video foros, contar con la interacción con empresarios de la región, participar en ferias de exposición y asistir a eventos

realizados para y por la Mipymes.

2.5 PROGRAMA JÓVENES RURALES EMPRENDEDORES

El programa Jóvenes Rurales Emprendedores (JRE) es un programa de capacitación empresarial del SENA, creado como estrategia para enfrentar el problema de desempleo y baja capacidad ocupacional de jóvenes de escasos recursos en las áreas rurales del país, incluyendo áreas apartadas. El programa nace como parte de la política nacional de generación de empleo e inicia en el 2003 con un programa piloto en 167 municipios del país, seleccionados por tener mayores índices de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). Para 2008, el programa ya contaba con presencia en 1091 municipios del país, en los 32 departamentos. A partir del 2009 se le dio un nuevo enfoque al programa, enfatizando el aspecto de emprendimiento. En 2009 el programa contó con doscientos cincuenta y siete mil graduados, lo que lo sitúa por encima de programas como técnicos profesionales y muy cerca del programa de técnicos y tecnólogos en cuanto a personas graduadas se refiere aún cuando en 2003 tenía un número muy inferior.

Gráfica 2. Evolución del número de graduados del SENA



Fuente: SENA, www.sena.edu.co

Esta evolución significa que el SENA ha fortalecido este programa en los últimos cuatro años, esto se traduce en más acciones de formación, más instructores,

recursos y nuevos lugares del sector rural colombiano, no sólo los municipios sino los corregimientos y veredas de todo el territorio nacional.

El objetivo del programa es capacitar en áreas estratégicas y de alto desempeño ocupacional a jóvenes desempleados del sector rural en edades comprendidas entre los 16 y los 25 años, para incidir favorablemente en sus niveles de inserción laboral y empleabilidad. Asimismo, con el propósito de fortalecer la capacidad empresarial de los alumnos, el programa ha hecho énfasis en la promoción de habilidades de emprendimiento y de gestión de sus iniciativas, dentro del componente de formación.

Los proyectos productivos promovidos no son sólo de tipo agropecuario; también se apoyan iniciativas en los sectores agroindustrial, de servicios e industria. Algunos de los cursos que se han promovido hasta el momento son: “Conformación de unidad productiva: agroindustria - dulces de leche y leches fermentadas”; “Administración en salud”; “Bancos de semilla para el cultivo de caña panelera”; “Elaboración y comercialización de productos a partir de la transformación de alimentos aplicando BPM”; “Emprendedor en confección de ropa deportiva”; “empresa de servicios de instalación y mantenimiento de circuitos electrónicos para seguridad en fincas”; “Conformación de unidad productiva: mantenimiento de microcomputadores”; entre otros.

Igualmente los Programas de Formación ofrecidos en su mayoría deben ser concertados con los Alcaldes con el concierto del sector productivo y teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Necesidades de capacitación identificadas por los Gremios y Empresas.
- Tendencias de la economía de los mercados regional y local.
- Necesidades de capacitación identificadas por los Centros Provinciales
- Agropecuarios y por el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural.
- Necesidades de capacitación resultante de los diagnósticos sectoriales para atender el TLC.

- Información suministrada por los Centros de los Servicios Públicos de Empleo y por las Mesas Sectoriales.

- Agendas de prospectiva regional y local.

- Necesidades identificadas por clústeres, cadenas y mini cadenas productivas existentes.

- Nuevos proyectos de gremios y sectores productivos en la región.

Se ejecuta a través de los Centros de Formación Profesional del SENA y para el aumento de su cobertura en la mayoría de los municipios del país, se establecen alianzas estratégicas con entes municipales y departamentales y gremios. Este programa cuenta con dos fuentes de financiación: (i) Recursos del Sena provenientes del cobro de los parafiscales y (ii) Aportes hechos por los Entes Territoriales, principalmente en especie, los cuales facilitan recursos como las locaciones, refrigerios, materiales, entre otros. De este modo, a los Centros de Formación a los que el SENA les aprueba propuestas de cursos, el programa les financia:

- Contratación de Instructores: El 100% de horas instructor que demande el desarrollo de los cursos.

- Materiales de Formación: El valor de los materiales de formación que se utilicen en el proceso de formación, será hasta del 30% del valor de las horas instructor de cada curso de formación. En materiales de formación no se debe incluir maquinaria, equipos ni elementos devolutivos.

En cuanto a la cofinanciación de los entes territoriales se debe concertar con las administraciones locales y regionales y con entidades externas. Estos recursos podrán aplicarse a: logística de los cursos de formación como aulas, transporte, equipos; y bienestar de los beneficiarios como ayudas de sostenimiento.

El principal método por el cual los beneficiarios se enteran del programa es a través de amigos y familiares, lo que implica que la difusión de la información se

da por medio de métodos informales, es decir asociados esencialmente a las redes sociales.

Además de esto, respecto a las características socio-demográficas se encuentra, en general, que los beneficiarios, en comparación con los controles: están ligeramente peor clasificados en el SISBEN, son 1,6 años mayores, y cuentan con una mayor fracción de personas en situación de vulnerabilidad y mujeres cabeza de hogar. En las demás variables no hay diferencias estadísticamente significativas. Lo anterior indica que efectivamente el SENA implementó una focalización de su intervención y esos elementos deben tenerse en cuenta en el momento de la realización de la evaluación de impacto.

Los emprendedores pueden acceder a recursos de financiación a través de: Banca de las Oportunidades, Fondo Emprender, Economía Solidaria entre otras. Así mismo, posibilidad a acceder a diferente líneas de crédito como: FINAGRO, Oportunidades Rurales Ministerio de Agricultura, Asociaciones de cadenas Productivas, Alcaldías y otras fuentes de financiación.

Acompañamiento por parte de las Unidades de Emprendimiento de los Centros de Formación Profesional, para el fortalecimiento en Gestión Empresarial.

Objetivos:

- Promover la vocación y las competencias emprendedoras de los jóvenes rurales, fomentando la motivación, la identificación de nuevas oportunidades, el acceso a la información y el desarrollo de redes de apoyo.

- Apoyar la creación de emprendimientos de carácter agropecuario, agroindustrial o de servicios, alentando la diversificación y la innovación productiva.

- Implementar en organizaciones del medio rural Centros de Desarrollo Emprendedor que brinden servicios de apoyo a los jóvenes y a sus emprendimientos.

- Promover la permanencia de los jóvenes rurales, reducir la migración y fortalecer el desarrollo sostenible del sector agropecuario argentino.

Objetivos específicos:

- Desarrollar en los jóvenes rurales la motivación, la capacidad para identificar y aprovechar nuevas oportunidades de negocios y las competencias y habilidades para emprender y gestionar nuevas empresas.

- Contribuir a la creación de emprendimientos innovadores de carácter agropecuario, agroindustrial y de servicio, con valor demostrativo y de validación tecnológica que a modo de experiencia piloto logren un efecto multiplicador.

- Desarrollar en la juventud rural nuevas capacidades de liderazgo y competencias para la resolución de los problemas productivos, económicos y sociales de sus comunidades.

Componentes:

Fortalecimiento institucional:

- Coordinación
- Desarrollo Organizacional y Gestión en Red

Desarrollo de Competencias Emprendedoras:

- Difusión y Sensibilización
- Capacitación

Apoyo a Nuevos Emprendimientos:

- Servicios de asistencia técnica y consultoría
- Promoción de Proyectos Demostrativos
- Acceso a Redes y Mercados de Agronegocios

2.6 FACTORES CLAVES DE ÉXITO EMPRESARIAL

2.6.1 El Emprendedor.

Un emprendedor “es una persona que dirige y pone a trabajar diversos factores de producción con vistas a producir bienes y servicios. La esencia del espíritu emprendedor es de ser un innovador cultural, que comprende las miserias del mundo y dentro de ese mundo histórico devela y supera anomalías, cambia la forma de vida de la gente, a través de los productos que introduce en el mercado.

La capacidad de emprender consiste en saber escuchar y transformarlo en energía social. Se trata de revalorizar la función del empresario como motor del desarrollo. El emprendedor siempre es dueño de sus decisiones y generalmente tiene éxito en lo que emprende, debe ser una persona muy imaginativa, con un instinto comercial muy desarrollado y dispuesto a correr riesgos calculados.

El emprendedor percibe cosas que otros no advierten. El emprender una acción comienza a partir de una gran decisión racional. Aunque los empresarios gastan mucho tiempo, energía y creatividad como parte de su deseo de obtener éxito, lamentablemente no hay forma de preparar a una persona para que obtenga una garantía de éxito en su negocio” (1999).

2.7 FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA UN NUEVO EMPRENDIMIENTO

El análisis de los factores de éxito empresarial a juicio de algunos autores están asociados a la capacidad del emprendedor en combinar con creatividad lo que ya existe y el resultado final parece ser algo superior, nuevo, mejor y diferente que el producido por otra persona que utiliza los mismos elementos pero que los combina de diferente forma.

El emprendimiento tiene como base la generación de nuevas ideas, la búsqueda de ventajas competitivas, el posicionamiento, la política de recursos humanos, la publicidad, el paquete de servicio a ofrecer, los atributos principales de preferencia, el análisis de factibilidad y la rentabilidad del proyecto, necesariamente articulados entre si y puestos a la luz de la misión y la visión de la empresa.

Con relación a lo que son factores de éxito de los emprendedores algunos autores destacan la formación, los conocimientos de gestión, la calidad del plan de la empresa, el tipo de financiación del producto y el mercado en que está, pero considera como factor principal lo que se llama la Personalidad del emprendedor, entre lo que sobre sale la capacidad para el trabajo, su energía puesta en el trabajo, la dedicación a lo que realizan, la capacidad para superar el stress y la agilidad para resolver problemas.

En este mismo marco de la personalidad los emprendedores son caracterizados como agresivos, capacidad de aprendizaje y de adaptación al medio.

Los momentos actuales se caracterizan por los rápidos y profundos cambios que experimentan el entorno en general y el empresarial en particular. Esa característica comporta la urgente necesidad de que los responsables y directivos dispongan de una gran capacidad de adaptación para amoldarse a los nuevos escenarios, cada vez más competitivos y, además, afectados por un efecto global.

Esos cambios están produciendo unas diferenciales fundamentales entre los modelos empresariales que han estado en vigor hasta hace muy poco tiempo, al igual que éstos lo hicieron a su vez con sus precedentes.

En el siguiente cuadro se comparan algunos de los aspectos tradicionales que han quedado desplazados por aquellos otros que los han venido a sustituir.

Cuadro 5. Aspectos que han cambiado.

Aspectos que antes funcionaban y hoy no.

Antes	Ahora
.La disponibilidad de los recursos naturales definían el poder.	.El poder consiste en el conocimiento.
.La jerarquía era el modelo.	.La sinergia se impone.
.Los jefes mandaban y ordenaban.	.Los líderes ayudan y apoyan.
.Los jefes exigían respeto.	.Los líderes fomentan el respeto.
.Los empleados obedecían órdenes de sus superiores.	.Los equipos son los que toman las decisiones.
.La antigüedad, como sinónimo de status.	.La creatividad es la que decide los procesos.
.La producción marcaba la demanda.	.La calidad determina la demanda.
.El valor era algo aparte o desconocido.	.Aportar valor es lo primero.
.Todas las empresas eran competidoras.	.Todas las empresas son clientes potenciales.
.Los beneficios se conseguían de cualquier modo.	.Los beneficios se logran mediante la integridad.

Fuente: (Centre Metal-Lurgic, 2004)

Ante la necesidad de gestionar los cambios, lo primero que se debe hacer es fijar unos objetivos claros, distinguiendo con claridad lo que se deba considerar prioritario de lo secundario

Cuadro 6. Cómo deben ser los objetivos.

MEDIBLES	.Deben estar sujetos a un plazo determinado y cuantificables en su medida.
ESPECÍFICOS	.Deben ser claros y concretos.
TRAZABLES	.Deben ser coherentes con lo que se persigue y coordinados en función de los medios de los que se dispongan.
ALCANZABLES	.Deben ser muy realistas aunque en un principio puedan resultar modestos.
ATRACTIVOS	.Deben contener un alto grado de ilusión y capacidad para estimular a los afectados.
EFICACES	Para lo cual es conveniente: a)Plasmar los objetivos por escrito. b)Iniciarlos en los momentos menos agobiantes en cuanto a la temporalidad o característica de la empresa. c)Establecer los objetivos precisos; no fijar muchos a la vez. Digerir los adelantos y fijar nuevas metas. d)Tener siempre presente cuales son las metas a alcanzar, evitando en la medida de lo posible los cambios "péndulos" que se suelen producir cuando no se establecen objetivos concretos.

Fuente: (Centre Metal-Lurgic, 2004)

Es conveniente resaltar que los aspectos más importantes para el éxito, son los que hacen referencia a la relación y dirección de personas, ya que las competencias que debe dominar todo responsable de liderar cualquier proceso de cambio son las relacionadas con las habilidades directivas como: la gestión de las personas; los aspectos de liderazgo; la aptitud para crear y dirigir equipos; la capacidad para motivar a los demás; la habilidad para informar y comunicar, entre otras (Centre Metal-Lurgic, 2004).

2.8 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Una aproximación conceptual.

Con relaciona a los factores claves de éxito, Marroquín (2007:54), citando a Rockart, (1982), define a los factores críticos de éxito como: *"las áreas clave en las que son absolutamente necesarios los resultados favorables para que un gerente en particular alcance sus metas"* y agrega que los factores críticos los factores críticos de éxito hacen referencia a *"los elementos que hacen que una empresa sea exitoso*".

En otra perspectiva y haciendo referencia a los mismos factores, Eberhagen y Naseroladl(1992) los definen como *"aquellas pocas variables que afectan a un administrador para alcanzar sus metas en su actual o futuras áreas de actividad".*

En otra perspectiva Luck (1996), sostiene que los Factores de Éxito representan las condiciones externas e internas que necesitan ser atendidas frecuente y cautelosamente por parte de los altos ejecutivos. Estos factores fijan las métricas del uso en el control operacional y la planeación estratégica.

Estudios realizados en torno a Pymes exitosas en otros países muestran diferencias marcadas y algunas características entre ellas, es el caso del trabajo de Simón (1996:85), quien destaca de algunas empresas estudiadas lo siguiente:

- La planificación y la estrategia estaban a cargo de una persona,
- Énfasis en el desarrollo de excelentes productos, posicionándose así en el mercado,
- En vez de diversificarse, una vez posicionados, se dedicaron a exportar,
- El liderazgo es autoritario y participativo al mismo tiempo, centralizado y dictatorial en lo esencial pero muy abierto y participativo en la puesta en práctica.
- En la mayoría de los casos, el líder es fundador de la empresa,
- Poseen baja rotación de personal y alto compromiso.

De otra parte los estudios realizados por Peters, y Waterman en 1994, destacan algunos atributos de empresa exitosas entre los que sobresalen:

- Predisposición para la acción (actuar ante todo),
- Acercamiento al cliente (aprender del cliente, ofrecerle calidad, servicio y confiabilidad),
- Autonomía y espíritu empresarial,
- Productividad por el personal (lo empleados como la fuente principal de calidad y de las ganancias de productividad),
- Movilización alrededor de un valor clave,

- Zapatero a tus zapatos (hacer lo que se sabe hacer),
- Estructura simple y poco personal,
- Flexibilidad y rigor simultáneo.

Es de destacar que otros estudios realizados en países como Inglaterra señalan al tamaño de la organización y no la tecnología como el factor más relevante de éxito. A juicio de López (2005), las claves del éxito empresario en general consisten en "los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única" y agrega que, para identificar los Factores Claves de Éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

La gerencia de los procesos en las organizaciones, ha sido señalada por otros autores como Navarrete, H.; (2002), como uno de los factores claves de éxito, destacando con ello la necesidad de comprender tres conceptos claves: *rumbo estratégico, área estratégica y política estratégica* de cada organización. El rumbo estratégico es el punto de partida de cualquier organización. Está compuesto por la misión, visión y los principios y valores de la organización, y agrega que un factor clave de éxito es un "atributo que una organización debe poseer o actividades que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar. Como ejemplos: agilidad en el servicio, gerencia de procesos, desarrollo telemático, calidad humana en la atención, desarrollo humano de sus colaboradores, inteligencia de mercados, etc.".

En esta perspectiva de la consideración de los factores claves de éxito empresarial, surgen otros autores como Porter (2004: 172) para quien la competitividad es un elemento vital de una empresa o de un grupo de empresas que conforman un sistema económico la cual se explica por ciertos atributos de su ambiente local, como su interacción.

Finalmente para Cardozo, A.; (2005: 22-24) las situaciones de éxitos y fracasos de las empresas están condicionados por los contextos políticos y socio económicos en que se desenvuelve, destacando el tipo de desafío que enfrenta, capacidad de autodiagnóstico y benchmarking, capacidad tecnológica, capacidad administrativa y de marketing, alianzas con otras empresas, acuerdos de subcontratación y enfoque en las políticas públicas.

Otros factores de éxitos son destacados por autores como Sol (1999) que resaltan la ubicación, estacionamiento, accesibilidad, la conveniencia de la compra, la imagen diferenciada, la disponibilidad de productos, el margen y rotación de inventario, la variedad y surtido de mercadería, precio, servicio al cliente.

En otra perspectiva del análisis empresarial Collins, J.; (2001: 288), establece una relación entre la perdurabilidad y el éxito empresario y sostiene que hay que trabajar para obtener buenos resultados para poder perdurar en el tiempo y agrega que ambos proceso se retroalimentan y aportan información.

Con este desarrollo teórico, se destaca que los factores claves de éxito de las empresas son diversos y complementarios, de allí que el éxito no se puede medir en términos estáticos ni sincrónicos, sino dinámicos y diacrónicos.

Los cambios son realidades irreversibles, por lo cual las organizaciones deben prepararse para adaptarse a los mismos. Aunque el ser humano es reacio, por naturaleza, a los cambios, ya que son inevitables, la experiencia demuestra que los triunfadores son los que han sabido transformar la amenaza que supone todo cambio, en una oportunidad.

Ante la realidad de los cambios, no existe otra alternativa que cambiar, innovar y tratar de introducir mejoras continuas en todos los procesos, antes de que lo hagan los competidores.

A continuación se exponen los rasgos más sobresalientes que destacan a las empresas con un perfil innovador:

1. Sienten siempre la necesidad de mejorar.
2. Los máximos responsables apoyan todo proceso de innovación y se comprometen a fondo con él.
3. Facilitan la capacidad de asumir cualquier riesgo.
4. Piensan siempre en el largo plazo.
5. Se empeñan en retos atractivos.
6. Implantan las buenas ideas.
7. Están permanentemente en contacto con los mercados, los clientes e incluso con los competidores tanto domésticos como extranjeros.
8. Se interesan sobre los resultados y analizan el signo de los mismos.
9. Recompensan a quienes aportan ideas y mejoras (Centre Metal-Lurgic, 2004).

2.9 COMPETITIVIDAD

2.9.1 Una Aproximación Conceptual.

Por competitividad de un país o de una región se entiende la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generen crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes. Está relacionada con múltiples factores que condicionan el desempeño de las actividades productivas, como la infraestructura, los recursos humanos, la ciencia y la tecnología, las instituciones, el medio ambiente y el entorno macroeconómico (Departamento Nacional de Planeación, 2007).

(Porter, 1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”. Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

Competidores directos: conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.

Clientes: conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

Proveedores: conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

Productos Sustitutivos: aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

Competidores Potenciales: aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.

El entorno en el cual se encuentran las empresas determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, inciden directamente en sus resultados. Por tal razón se

hace necesario comprender cómo funciona este entorno, detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan éstas con la forma en que la empresa opera.

La interacción con el sector de las cinco fuerzas estudiadas en este artículo, determinan la ventaja competitiva de las empresas existentes en el mismo. Es ésta la razón por la cual las empresas deben aprovechar al máximo estas fuerzas si desean aumentar sus ventajas competitivas.

2.10 EMPRESA

Según la Ley 1014 de 2006, la creación de empresas es “la iniciación de operaciones de las empresas para que alcancen su maduración en el corto plazo y se garantice su autosostenibilidad. Buscar mecanismos para resolver problemas de comercialización e incentivar la investigación de nuevos mercados y nuevos productos.

La creación de una empresa como tal, se logra tras un proceso de identificación, formulación y ejecución con amplia investigación y planeación. Es importante evaluar la factibilidad del proyecto ya que de eso depende el futuro de su empresa. Debe existir un plan de negocio bien elaborado, en donde se encuentren todas las herramientas necesarias para que la empresa pueda sobrevivir en un razonable período de tiempo, es importantísimo buscar asesoría en donde puedan informar todos los procesos legales y tributarios para la consecución de la misma. Analizar qué fuente de financiación le puede servir para su negocio si lo necesita ya que esto lo ayudaría a crecer y poder expandirse en otros mercados.

La creación de empresa es un proceso arduo, incluso requiere mucha dedicación y empeño que se puede lograr teniendo muchas ganas y siendo personas trabajadoras y constantes.

Los emprendedores tienen un perfil, el cual hay que trabajarlo para conservar el estatus de empresario, personas ambiciosas con un gran afán de superación personal y/o económica que les otorgue autonomía o independencia personal deseada. Es por esto que desarrollan la facilidad de asumir el liderato en cualquier actividad, tomando responsable y medidamente, decisiones que afectan positiva o negativamente a toda una organización. Para lograr esto, las personas emprendedoras desarrollan también una gran capacidad de asumir riesgos de

manera audaz y creativa, generando soluciones innovadoras que mantengan en equilibrio las actividades en momentos de riesgo o tensión.

Aunque las características anteriores hacen parte fundamental del éxito de un emprendedor, no son suficientes si no van acompañadas de conocimiento y formación. Formación, actitud y perseverancia son las tres claves para emprender el camino de crear empresa. Y muchos jóvenes tienen las dos últimas condiciones, pero se quedan cortos en la primera.

2.11 ESTADO DEL ARTE

Revisadas las bases de datos alrededor del tema factores de éxito empresarial, se han encontrado como antecedentes los siguientes estudios:

Montegut Salla Yolanda. *Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas.* Universidad de Lleida Facultad de Economía Departamento de Administración de Empresas y Gestión Económica de los Recursos Naturales, 2006. A juicio de los autores para mejorar la competitividad, las empresas en general, y las cooperativas en particular, deben adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. El éxito de las mismas dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y Habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas, con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación.

El trabajo de investigación realizado tuvo como finalidad, por un lado, tratar de conocer cuáles son los principales factores competitivos y variables de gestión de las cooperativas que determinan su desarrollo y éxito; y por otro, contrastar si factores tales como la dimensión, la tecnología y la innovación, la calidad, la cooperación y los aspectos financieros, explican una mayor eficiencia y rentabilidad de las cooperativas. El análisis se aplico sobre una muestra de 108 cooperativas de Catalunya.

Para llevar a cabo el estudio, los investigadores acudieron tanto a información primaria como secundaria. La información primaria se obtuvo a través de una encuesta postal realizada a las cooperativas catalanas. La información secundaria se obtuvo a través de la Cuentas Anuales que dichas entidades tienen la obligación de depositar en el Registro de Cooperativas.

A juicio de los investigadores, los resultados obtenidos son consistentes con los recogidos en la bibliografía al destacar la importancia que para el éxito de las empresas tienen las capacidades financieras, la posición tecnológica y la innovación, la calidad, la dimensión, así como las nuevas tecnologías de la información aplicadas como parte del proceso de gestión empresarial.

Fandiño Padilla Laura, Bolívar Abelló María Cristina. Evaluación del impacto del emprendimiento empresarial en los estudiantes y egresados de la carrera de administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana y estudio de los factores de éxito de sus empresas creadas a partir de los talleres de Grado. Pontificia Universidad javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y administrativas, Carrera de Administración de Empresas, Área de emprendimiento, 2008. Se trata de una investigación realizada con el fin de determinar el impacto que ha tenido el Área de Emprendimiento en los estudiantes de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad javeriana. En primer lugar se estudiaron los factores claves que le permiten a los estudiantes desarrollar una mentalidad empresarial, a partir de esto se elaboro una encuesta con el fin de conocer las fortalezas y debilidades que según los estudiantes de la carrera deben ser reforzados o mejorados, al mismo tiempo que se empieza un seguimiento a dichos estudiantes que crearon empresa como proyecto de grado. A juicio de los investigadores con los resultados de la encuesta elaborada se determinaron los factores claves del éxito empresarial y de la construcción de una mentalidad emprendedora tomando en cuenta el número de empresas que fueron legalmente constituidas y que se encuentran en funcionamiento a partir del proyecto de grado. Por último se estudiaron tres casos de empresas nuevas y exitosas que van creciendo en el mercado y se realizo un benchmarking del manejo del emprendimiento en diferentes universidades prestigiosas alrededor del mundo.

Pinzón Alvira Miguel Ángel. *Factores clave de éxito en los emprendedores de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana: una valoración para la región central de México. Universidad* Antonio de Nebrija, Departamento de Economía y Administración de Empresas, 2008. En el presente antecedente se plantea el panorama que prevalece en la región central de México y se deriva la importancia que debería tener el emprendedor mexicano. Desde la academia surge la necesidad de llevar a cabo investigaciones que proporcionen estudios específicos acordes a su entorno, que le sirvan de guía para que su desarrollo como emprendedor se facilite.

Con este estudio los investigadores pretendieron dejar constancia de los factores clave de éxito de los emprendedores en la región central que han logrado triunfos empresariales; ofreciendo una información documentada que sirva como guía o

experiencias de los nuevos emprendedores para que traten de evitar errores comunes que han tenido otros emprendedores que no han tenido el éxito esperado; igualmente la investigación busco ayudar a reflexionar a los emprendedores sobre cuales habilidades y actitudes han servido de éxito y cuales, en su caso, deben afinar para obtener el éxito que están esperando. Se pretendió desde la investigación realizada impulsar un espíritu emprendedor para el fomento y la creación de nuevos negocios que a su vez generen nuevos empleos para ayudar al crecimiento y el desarrollo de México; y como ultimo propósito servir de base para que los emprendedores redefinan su camino e impedir que salgan de los mercados y evitar así dolorosos fracasos morales y pérdidas económicas innecesarias.

El desarrollo de la investigación permitió encontrar emprendedores tanto de diferentes niveles económicos y socio-culturales como con diferentes filosofías sobre el emprendimiento y formas de realizar negocios en las diferentes entidades en la región investigada, de ello se desprende el emprendedor negociador, el emprendedor ambicioso, el emprendedor constante, el emprendedor intelectual, el emprendedor paternalista, la emprendedora vocacional y la emprendedora oportunista.

Después de analizada la información recolectada se propuso un modelo educativo empresarial de creación de emprendedores (modelo edu-emprende), que parte del análisis de ocho factores consideradores como clave de éxito de acuerdo a los mencionados con mayor frecuencia en la información obtenida (2.400 emprendedores) y que han sido tomadas como referencia a seguir como base de actuación cuando se trate de ser un emprendedor exitoso.

Herrera Madueño Jesús. *Factores condicionantes en la eficiencia de la PYME familiar frente a la no familiar. Un estudio empírico. Universidad de Cádiz, Departamento de Política de Economía Financiera y Contabilidad, 2009*. A juicio de los investigadores los fundamentos del estudio nacen del interés por conocer la situación de las pequeñas y medianas empresas, especialmente las familiares. Este interés se basa en la convicción de la importancia, tanto cuantitativa como cualitativa, de las pymes familiares en el entorno. Bajo este planteamiento, la presente investigación intenta conocer la realidad de las pequeñas y medianas empresas andaluzas, dónde se analiza no sólo la situación global sino también las particularidades de las mismas en base a su estructura de la propiedad.

Con ello los investigadores intentan obtener un marco de referencia donde visualizar cuál es la situación del tejido empresarial. Para llevar a cabo este trabajo, se dividió el estudio en dos fases. La primera abarca un estudio de

carácter descriptivo dónde se analizan tanto datos cuantitativos, procedentes de las cuentas anuales de las empresas, como información de corte cualitativo, obtenido a partir de un cuestionario previamente validado y complementado por los directores generales/gerentes de las pequeñas y medianas empresas de Andalucía en España.

Cubierto el primer objetivo, la siguiente etapa consistió, en determinar si la estructura de la propiedad incide en el éxito de los negocios, así como qué otros factores inciden en el mismo. Concretamente, a través del estudio empírico los investigadores trataron de establecer si el carácter familiar condiciona los niveles de rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas y analizar qué factores afectan a esos diferenciales de rentabilidad ya que, como la investigación empírica previa soporta, el nivel de eficiencia empresarial puede verse afectado por variables tales como la antigüedad de la empresa, el nivel de formación del director general/gerente, la orientación estratégica, entre otras teniendo en cuenta que dichos factores se consideran como elementos diferenciadores entre las empresas familiares y no familiares.

Los resultados a juicio de los investigadores ponen de manifiesto que la estructura de la propiedad no es una variable que afecte de forma directa a los niveles de eficiencia. Adicionalmente, se obtiene, que aquellas variables que pudieran ser inductoras de la eficiencia como por ejemplo el tamaño, la orientación estratégica, etc. tampoco se comportan de manera diferente.

Cervantes Muñoz María Angélica. Factores claves de éxito en microempresas del municipio de Palmira Valle del Cauca con más de cinco años de creación. Tesis de Maestría, Facultad de Administración, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, 2011. A juicio de la autora del trabajo investigativo, la creación de nuevas empresas es considerada como uno de los factores determinantes para el crecimiento económico y la competitividad de los países. Esto ha despertado el interés de los gobiernos y de los responsables de la formulación de políticas que buscan mejorar el nivel de vida de los ciudadanos. “Por lo tanto, desde la óptica de la creación de empresas (entrepreneurship) se plantea que el papel central de la política económica de un gobierno es el de fomentar la generación, transferencia, producción y comercialización de conocimiento, un conocimiento que emerja y responda a las oportunidades no explotadas del mercado” (Audretsch and Thurik, 2001, p. 267).

La investigación realizada tuvo como objetivo determinar cuáles son los factores de éxito en microempresas del municipio de Palmira Valle del Cauca con más de cinco años de creación, ya que ayuda a proporcionar un marco de referencia que

permita establecer estrategias para la construcción del tejido empresarial local y regional que posibiliten la productividad y la competitividad, para ello se realizo una propuesta de investigación orientada al desarrollo de un estudio exploratorio, ya que se tenían pocos antecedentes sobre el modelo teórico y no existían documentados estudios realizados sobre la problemática abordada, por lo tanto la investigación establecería un marco referencial para el desarrollo de estrategias de coayuda aplicadas tanto al sector público como al privado, que fortalezcan el tejido empresarial del municipio.

Como variables en el marco del estudio se definieron: Elementos internos o personales, Elementos externos o del entorno, Elementos de gestión, el trabajo de campo se desarrolla con la investigación cuantitativa, utilizando cuestionarios en entrevistas personales a microempresarios del municipio de Palmira, cuya organización tenga más de cinco años de creada, ya que son las personas que podrán determinar cuáles de la variables son las que determinan el éxito empresarial. Una vez recolectada la información se convertirá en categorías de análisis.

CAPITULO III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los objetivos propuestos y las consideraciones realizadas sobre emprendimiento llevan a seleccionar el Estudio de Caso como la opción metodológica más apropiada para articular la investigación empírica atendiendo a su grado de estructuración y control, lo que lo vuelve un diseño apto para el estudio de los factores de éxito de las empresas creadas en el programa Jóvenes Rurales Emprendedores (JRE) del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Regional Caldas.

El Estudio de Caso, implica el estudio de las características de una realidad singular, siendo su propósito conocer profundamente y analizar con intensidad los diferentes fenómenos que componen esa realidad. Interesa especialmente conocer el proceso tal y como está ocurriendo y la opinión y representaciones que las personas implicadas tienen de él, en este caso los factores claves de éxito de las unidades productivas creadas a partir del programa JRE del SENA Regional Caldas.

El Estudio de Caso constituye el diseño específico de la investigación.

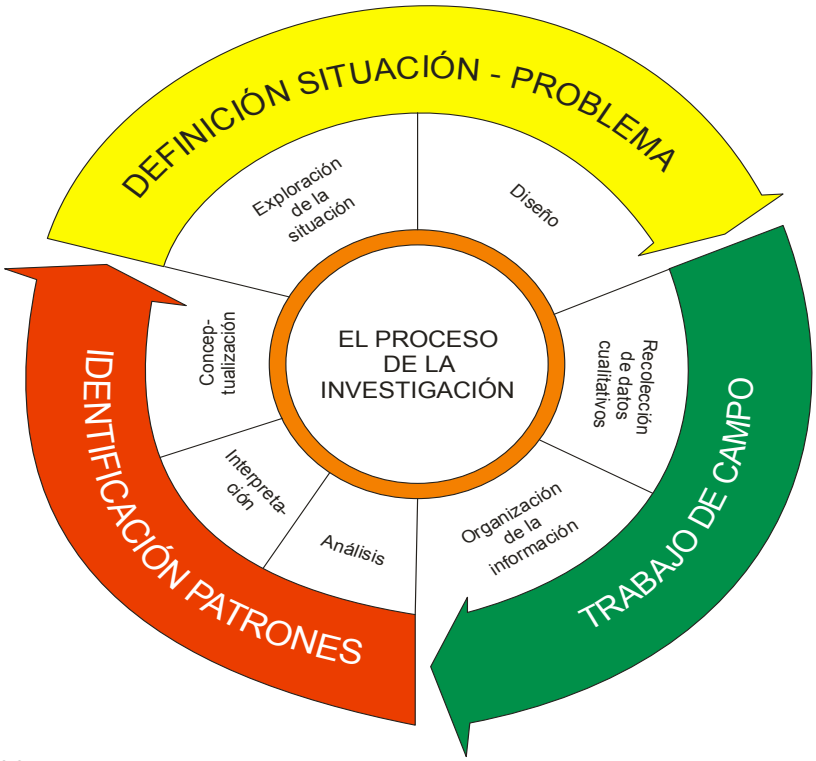
- Es particular: se centra en una situación, grupo o fenómeno determinado: empresas activas o no del fondo emprender del Sena Regional Caldas
- Es descriptivo: porque pretende realizar una pormenorizada descripción del objeto estudiado.
- Es inductivo, puesto que parte de los datos para formular conceptos, hipótesis y generalizaciones.
- Es heurístico en tanto que pretende iluminar sobre la comprensión del caso.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo como referencia que el diseño de investigación constituye el proceso de tomar aquellas decisiones que permiten articular y construir un plan operativo que guíe y dirija la acción, se recogen en este apartado dichas decisiones, así como los acontecimientos, fases y momentos más relevantes de la investigación. No

obstante, y de manera previa, se da a conocer los problemas sobre los que se centra el estudio, y las dimensiones o ámbitos sobre los que se focaliza la atención y el interés a lo largo del proceso, definiendo la naturaleza de la información que se necesita recoger:

Figura 3. Diseño de la Investigación.



Fuente: Bonilla 2006.

3.3 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

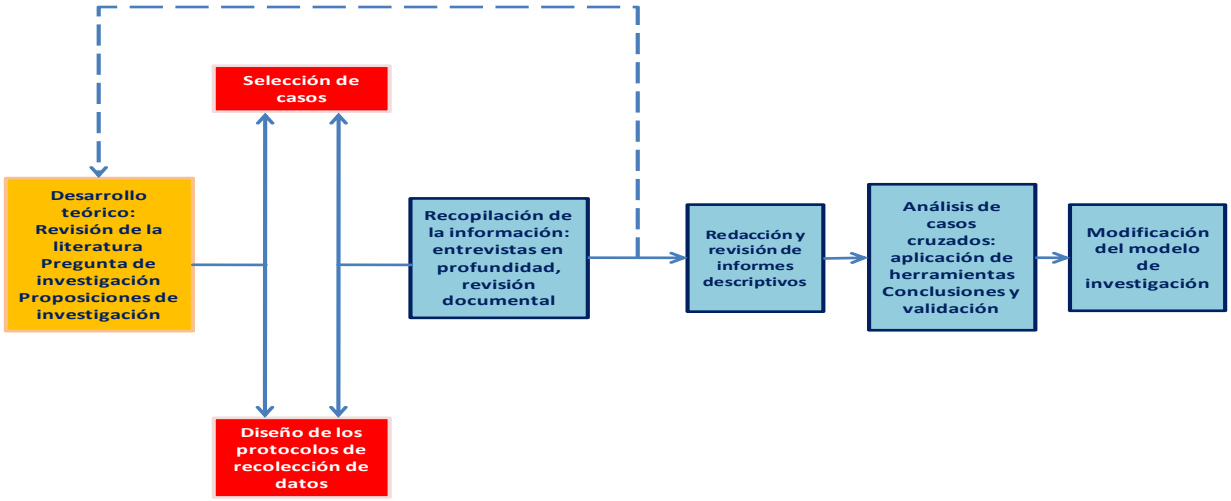
El desarrollo de la investigación que busca determinar factores claves de éxito se distribuye en cuatro fases que se exponen a continuación.

- ***Fase preactiva.***

Esta primera fase en la presente investigación fue requisito fundamental para precisar la formulación del problema y por lo tanto decidir sobre los métodos que

se deberían usar, fue igualmente determinante para la estructuración de los casos objeto de estudio, la definición de las técnicas e instrumentos para la recolección de la información y la planeación preliminar del trabajo de campo. Igualmente esta fase de la investigación permitió constituir un referente teórico a fin de contextualizar el estudio planteado, lo que hizo necesario recurrir a las fuentes bibliográficas para consultar, recopilar y organizar adecuadamente el material bibliográfico. Se trata de un capitulo del estudio a fin de conceptualizar y elaborar una base teórica que permitió fundamentar la investigación. En el marco del proceso investigativo la estructuración y puesta en marcha del diseño, así como la selección de casos se realizo de acuerdo a la siguiente figura:

Figura 4. Selección de Casos.



Fuente: Adaptado de Yin (1994).

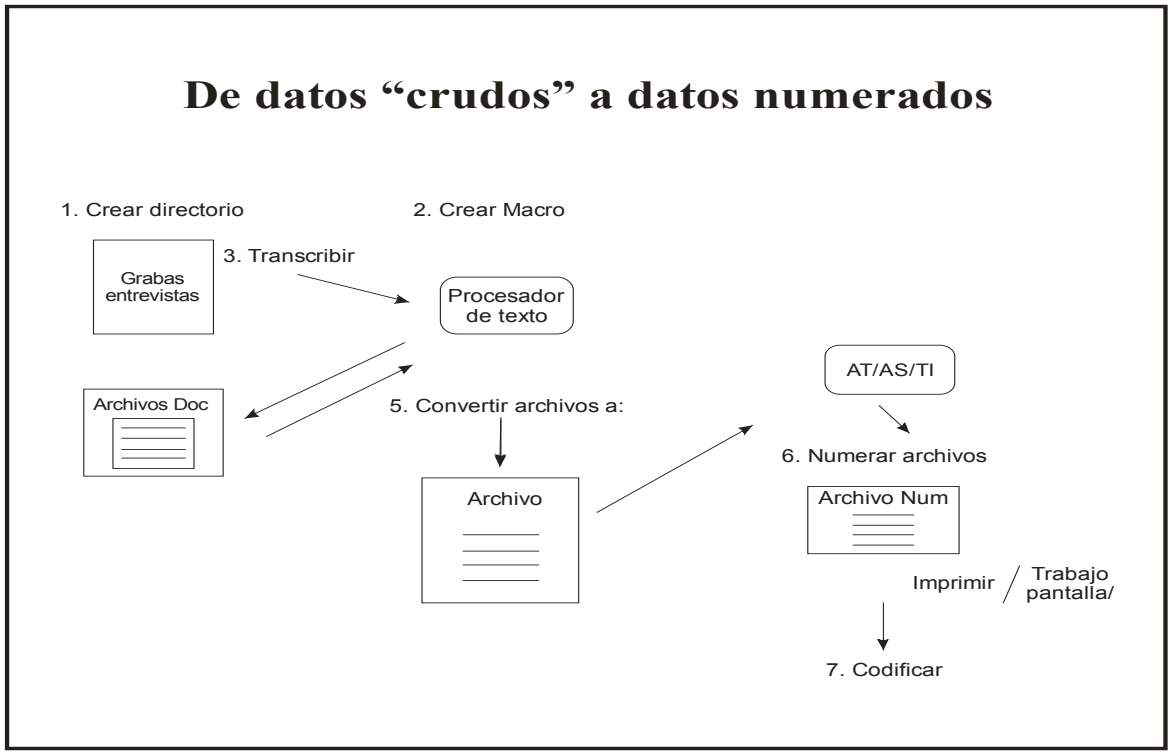
- ***Fase interactiva o de trabajo de campo***

Esta es la fase propiamente dicha de la 'puesta en acción del diseño de investigación. Abarco todo el trabajo de campo que tuvo como objetivo la obtención de los datos en función de los objetivos marcados. Se desarrollaron las siguientes acciones:

- Recolección de información mediante los instrumentos definidos para tal fin.
- Participación en el proceso de investigación.
- Favorecer procesos de discusión con los sujetos implicados.

Esta fase incluyo la aplicación de los instrumentos, en este caso guía temática para entrevistas a propietarios o gerentes de las empresas emprendedoras activas o no y una guía temática para grupos focales, el proceso que se llevo a cabo siguiendo el siguiente esquema:

Figura 5. De Datos "Crudos" a Datos Numerados.



Fuente: Elaboración propia.

- ***Fase postactiva***

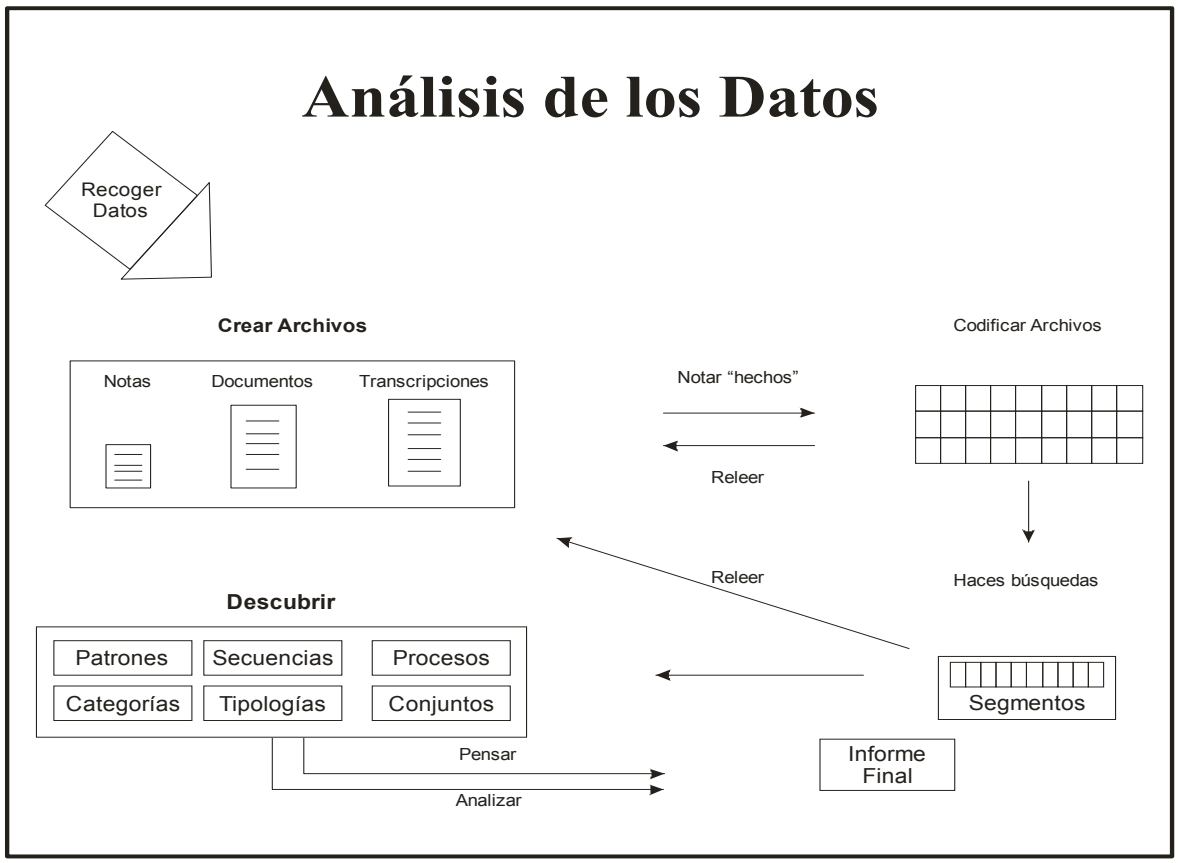
Esta fase de la investigación incluye actividades como:

- El análisis de los datos que es una tarea necesaria, compleja e incluso oscura. Para Rodríguez (1996, p.33) se trata de un "conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones realizadas a partir de los datos obtenidos con el fin de extraer significado relevante en relación a un problema de investigación.

- La interpretación de los datos, proceso que parte de una base empírica, que articulada a la teoría posibilita la comprensión.
- Un proceso de conceptualización de carácter inductivo.

Este proceso de identificación de patrones se realizo teniendo como referencia la siguiente figura:

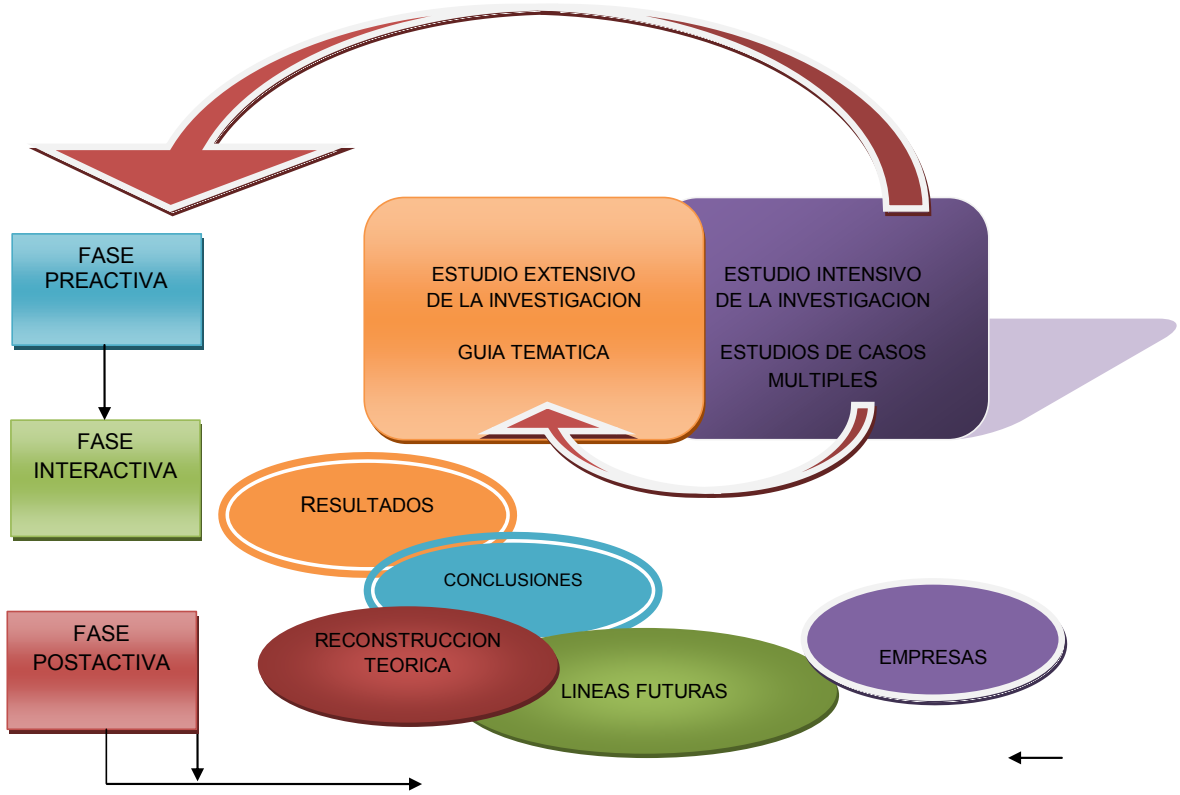
Figura 6. Análisis de los Datos.



Fuente: Elaboración propia.

La reducción de los datos implico, en este caso, el vaciado, relación, síntesis y agrupamiento de la información obtenida. Se trato de identificar y clasificar con relación a las categorías y objetivos de manera previa en cada uno de los instrumentos aplicados. Este proceso facilito su posterior análisis siguiendo los objetivos generales y específicos de la investigación. El esquema de las fases del estudio se muestra a continuación:

Figura 7. Fases del Estudio.



Fuente: Elaboración propia.

3.4 PROCESO DE RECOGIDA DE DATOS: SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS

El proceso de recolección de la información, se realizo a través de una entrevista a profundidad a Gerentes o propietarios de empresas objeto de estudio, con la finalidad de determinar los factores de éxito de las empresas objeto de estudio, para la entrevista se empleo una guía temática, la información obtenida fue grabada y trascrita en su totalidad. (Ver anexo)

Otra estrategia cualitativa complementaria para la obtención de los datos requeridos en el presente estudio, fue la realización de grupos focales, a fin de discutir y analizar los factores de éxito de las empresas surgidas a partir del programa JRE del SENA Regional Caldas. Resumiendo, la presente investigación es de

carácter cualitativo interpretativo, con el uso de técnicas e instrumentos de recogida de información como la entrevista y el grupo focal. (Ver Anexos).

3.5 MAPA DE INSTRUMENTOS

Una vez planteado el diseño de la investigación, se planificaron los instrumentos que se utilizarían para la recolección de los datos, instrumentos éstos que más se ajustaban a los propósitos del presente trabajo. En el siguiente cuadro se puede ver la relación de los objetivos con la técnica utilizada, el sistema de registro, la fuente de información y el contexto de aplicación.

Cuadro 7. Mapa de Instrumentos para la Recolección de la Información.

Técnica	Sistema de registro	Informante	De aplicación
Entrevista	Narrativo	Gerentes/propietarios	Final
Grupo Focal	Narrativo	Gerentes o propietarios	Final

Fuente: Elaboración propia.

La importancia de la elaboración de estos instrumentos radica, en gran parte, en ser un factor influyente en la calidad de toda investigación. Se muestra aquí el proceso de su construcción de todos ellos.

3.5.1 La Entrevista.

La entrevista es una técnica cualitativa que permite recoger una gran cantidad de información de una manera más cercana y directa entre investigador y sujeto de investigación, "*se trata de una conversación con un alto grado de institucionalización y artificiosidad, debido a que su fin o intencionalidad planeada determina el curso de la interacción en términos de un objetivo externamente prefijado (no obstante, al permitir la expansión narrativa de los sujetos, se desenvuelve como una conversación cotidiana)*" (Sierra, 1998: 297).

La entrevista, hace posible la recogida de datos para profundizar en los aspectos deseados, mediante la incorporación de matices del contexto y del marco de interpretación del entrevistado". En la presente investigación la elaboración de la guía temática se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- Planteamiento de los objetivos.
- Dónde y cuándo debería realizarse.
- Definir el tipo de temas.
- Establecer el guión de temas con una pregunta orientadora
- Cubrir las necesidades de registro.

La aplicación de la guía temática se realizó a propietarios o gerentes de las empresas objeto de estudio, siendo grabada la información con el consentimiento del entrevistado, su trascripción, se realizó de modo inmediato tras el desarrollo de la entrevista. Se compararán los registros de sonido, así como las anotaciones realizadas. Los resultados precisan de la confirmación de los entrevistados y la propia triangulación de informantes y tipo instrumental. La entrevista se realizò a gerentes o propietarios de las empresas objeto de estudio.

3.5.2. Grupo Focal.

Es una técnica de "levantamiento" de información en estudios sociales. Su justificación y validación teórica se funda sobre un postulado básico, en el sentido de ser una representación colectiva a nivel micro de lo que sucede a nivel macrosocial, toda vez que en el discurso de los participantes, se generan imágenes, conceptos, lugares comunes, etc., de una comunidad o colectivo social lo que significa que se trata de una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación, en este caso aspectos de orden administrativo y ético que inciden en la prescripción médica. La técnica de grupo focal en el marco de la presente investigación estuvo dirigida a un grupo de propietarios que no hacen parte de la entrevista, pero que aportaran información complementaria relevante acerca de los factores de éxito de las empresas del fondo emprender.

Gaskel (2000:45) define los grupos focales como un debate abierto y accesible a todos en el cual temas en discusión son de preocupación común, donde se omiten las diferencias de estatus entre los participantes y el debate se fundamenta en una discusión racional.

Teniendo en cuenta los requerimientos de la información se estructuro una guía temática, como medio para que la información fluya de manera lógica y flexible sin

descuidar los objetivos del estudio. Se trata de un instrumento que permitió la consignación de la información relevante obtenida de su aplicación a Gerentes.

Para llevar a cabo la elaboración de los instrumentos: guía temática para entrevista y guía de grupo focal, se diseñó una matriz a fin de tener muy claro el objetivo y las categorías de la investigación, asegurando con ello, que el instrumento sea coherente con las categorías del estudio.

Cuadro 8. Matriz de Coherencia.

Objetivo	Categoría	Subcategoría	Instrumento	Fuente de información
Identificar la existencia de elementos de gestión en los empresarios exitosos del programa jóvenes rurales.	Objetivos empresariales	Individuales Sociales Económicos	Entrevista Grupo Focal	Gerente/ propietario
Establecer cuáles son los elementos internos o personales de los empresarios exitosos del programa jóvenes rurales.	Rol de la experiencia profesional	Experiencia previa	Entrevista Grupo Focal	Gerente/ propietario
Indagar sobre los criterios, indicadores y factores relevantes para determinar el éxito empresarial.	Apoyo de la familia	Moral Económica	Entrevista Grupo Focal	Gerente/ propietario
Proponer al SENA Regional Caldas y a la comunidad emprendedora lineamientos y/o estrategias que enriquezcan el programa JRE.	Identificación del mercado y adaptación al entorno	Creación de redes de apoyo, mercadeo Uso Gestor externo Uso de consultor externo	Entrevista Grupo Focal	Gerente/ propietario

Fuente: Elaboración propia

A partir de la matriz de coherencia, se elaboró otra matriz que permitió organizar los ítems o preguntas del instrumento, según categorías/variables:

Cuadro 9. Matriz de Organización de Preguntas.

Instrumento	Categoría/variables	Subcategoría	Pregunta
Entrevista	Objetivos empresariales Rol de la experiencia profesional Apoyo de la familia Relaciones con instituciones externas	Individuales Sociales Económicos Experiencia previa Moral Económica Afiliación a instituciones Uso Gestor externo Uso de consultor externo	¿Qué motivó la creación de la empresa? ¿Su pareja ha aceptado su profesión? ¿Sus hijos? ¿Sus padres? ¿Cuál ha sido el apoyo moral de su familia? ¿De qué familiar ha recibido el apoyo moral más fuerte? ¿Cuál ha sido la participación de su familia en la financiación de su empresa? ¿Cuál ha sido su experiencia previa a la creación de la empresa en lo que tiene q ver con cargos de gestión, cargos en el mismo sector al q pertenece su empresa, si ha creado empresa anteriormente, cuál fue su rol en ese proceso de creación, y el número de años de experiencia?
Grupo Focal	Objetivos empresariales Rol de la experiencia profesional Apoyo de la familia Relaciones con instituciones externas	Individuales Sociales Económicos Experiencia previa Moral Económica Afiliación a instituciones Uso Gestor externo Uso de consultor externo	En cuanto a resultados de la empresa a lo largo del último año ¿qué es lo que Ud. Más destaca en lo **económico** (Ventas;" "Beneficio;" "Cuota de mercado;" "Numero de empleados;" "Productos o servicios ofertados" y "Resultados globales, **lo Individual** (Satisfacción Personal;" "Autoestima, Confianza en una misma;" "Calidad de vida personal;" "Relación con la familia;" "Relación afectiva" y "Conciliación vida profesional y personal, **y lo social** ("Relaciones Sociales;""Visibilidad Pública" y "Contribución a la sociedad") Cuéntenos su experiencia en cuanto a relación con instituciones externas, cual es o cual ha sido ¿Pertenece a algún tipo de asociación empresarial? Numero de asociaciones del cual es miembro ¿Es Ud. Miembro de la junta directiva o comité de alguna de estas asociaciones? ¿Su empresa Utiliza los servicios de algún gestor (asesora en funciones operativas) o consultor externo (asesoramiento en asuntos estratégicos)? ¿En qué áreas?

Fuente: Elaboración propia

Como unidad de análisis se definió en el marco de la presente investigación las empresas creadas a partir del programa jóvenes rurales Emprendedores del SENA Regional Caldas. Tomando para el estudio, la base de datos que en la actualidad posee el SENA Regional Caldas, la definición de las empresas objeto de estudio en la presente investigación se realizo teniendo como referencia una serie de atributos como:

- La necesidad de mostrar un interés por el estudio a realizarse,
- Capacidad para trasmitir información relevante, que cuente con el tiempo suficiente para atender para retener y trasmitir información,
- La capacidad para realizar una descripción detallada de los procesos en la empresa en cuanto a su desarrollo y consolidación
- Ser una empresa del fondo emprender del SENA regional Caldas.

La muestra se constituyo a partir de empresas que surgieron y luego abandonaron la actividad, las empresas actuales con resultados malos y regulares y buenos resultados, y los nuevos oferentes, tal como se muestra a continuación:

Figura 8. Muestra.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta la relación de las empresas objeto de estudio

Cuadro 10. Empresas Objeto de Estudio.

Tipo	Empresa	Estado	Ubicación
Sector agrícola	E1	Nuevo oferente	Manizales
Sector agrícola	E2	Abandono la actividad	Villamaria
Sector producción	E3	Actual, en fortalecimiento	Chinchiná
Sector agrícola	E4	Abandono la actividad	Chinchiná
Sector agrícola	E5	Presenta resultados malos	Neira
Sector Servicios	E6	Actual, en fortalecimiento	Manizales
Sector Servicios	E7	Presenta resultados regulares	Manizales
Sector Servicios	E8	Nuevo oferente	Manizales
Sector Servicios	E9	Abandono la actividad	Manizales
Sector Servicios	E10	Actual, en fortalecimiento	Manizales
Sector Servicios	E11	Actual, en fortalecimiento	Manizales

Fuente: Elaboración propia.

3.6 TRATAMIENTO DE LOS DATOS

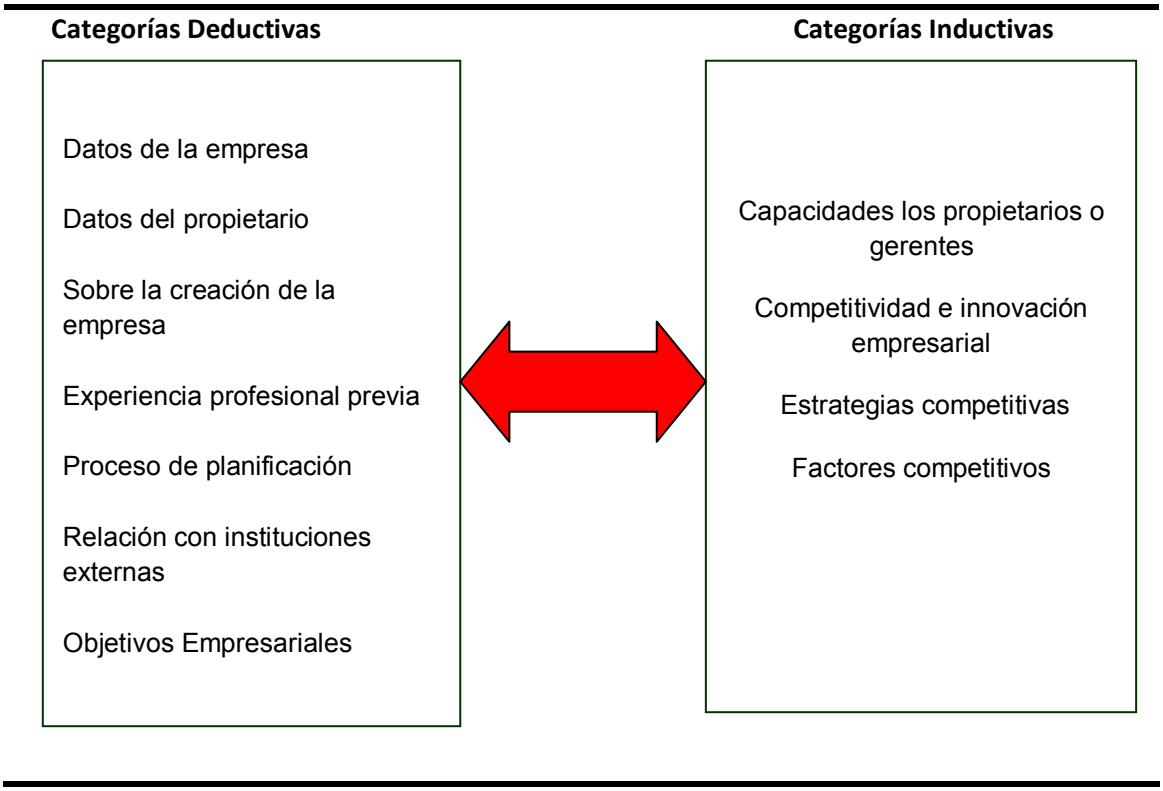
La técnica a utilizar para el tratamiento de los datos cualitativos se realizó a través del análisis de contenido (Bardin, 1986, Piñuel, (2002, P.5), más concretamente el análisis temático basado en categorías (Bardin, 1986, P.43). Como nos dice Piñuel (2002, P.10) se puede llamar análisis de contenido a:

"El conjunto interpretativo de productos comunicativos (bien sean mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida (...) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior" (Piñuel, 2002, P. 2).

Para el caso de la presente investigación se centro en el análisis de discursos sobre unos temas. Por lo tanto, la unidad de análisis fueron unidades discursivas. Teniendo en cuenta este hecho se procedió a la elaboración de categorías y subcategorías temáticas de orden inductivo (mutuamente excluyentes, homogéneas, pertinentes objetivas y productivas) para cada una de las dimensiones analizadas, que permitirán aislar, clasificar y articular las diferentes unidades discursivas encontradas. Sin embargo es necesario tener en cuenta que a lo largo del análisis de los datos se encontraron nuevas categorías de tipo

inductivo que entraron a ser parte del análisis, tal como se muestra en el siguiente grafico:

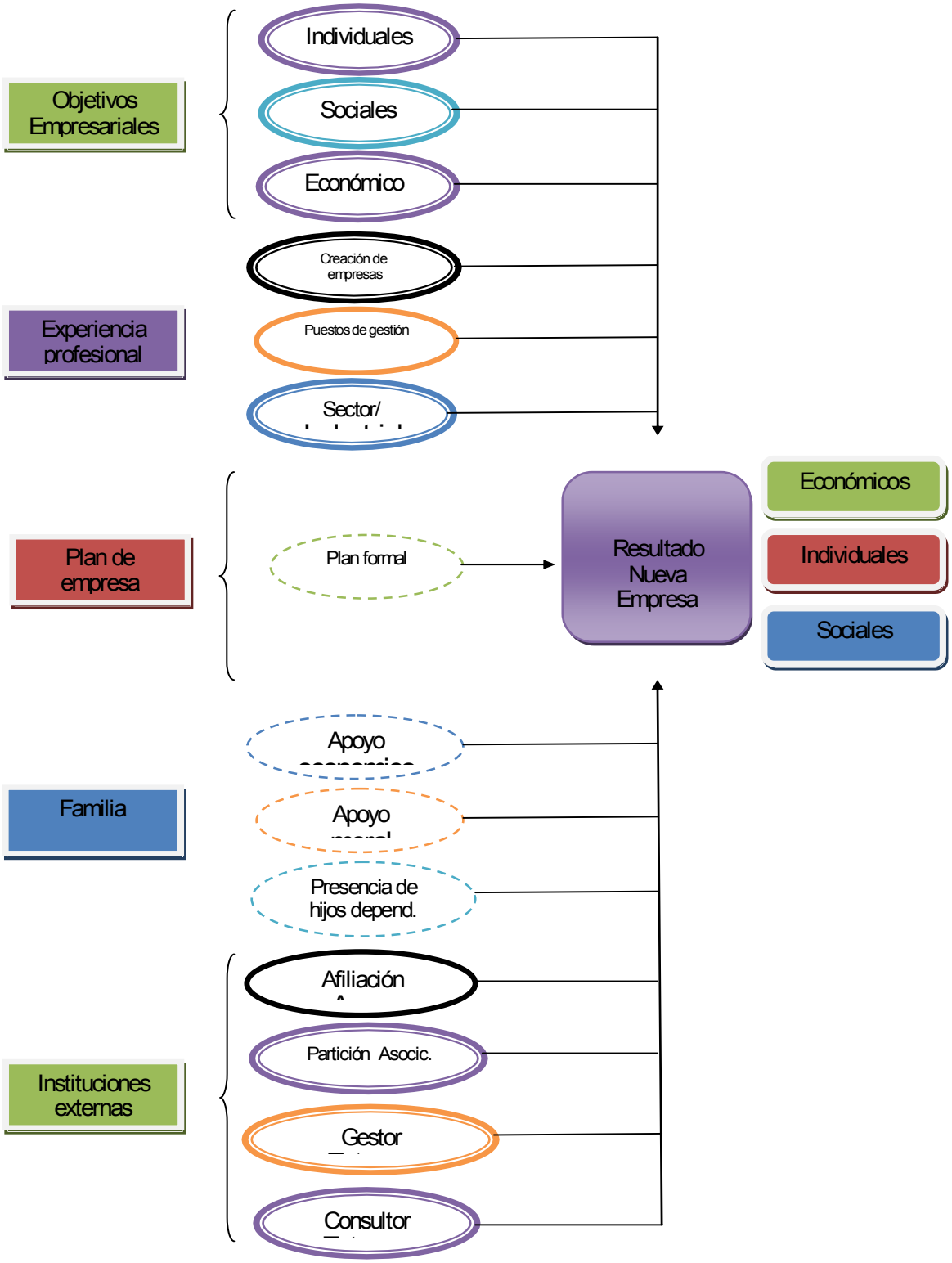
Figura 9. Categorías de Análisis Deductivas – Inductivas.



Fuente: Elaboración propia.

La agrupación de las categorías de análisis, tal como se estructuraron los instrumentos se muestra a continuación:

Figura 10. Estructuración de las Categorías de Análisis.



Fuente Elaboración propia

Para el procesamiento y manejo de la información se utilizó la plataforma de Windows 98 de Microsoft Corp, lo cual se apoyó en el manejo de tal plataforma y por los usos de los sistemas y metodologías que contribuyeron de igual manera. Para el análisis de la información, la inspiración que movió al autor, fueron los sugeridos por Mendoza B. (1995:55-56) a partir de la adaptación del modelo comparativo continuo de Glaser y Straus (1967) y Lincoln y Guba (1985).

En términos generales dicho modelo contempló:

- La lectura global de las transcripciones;
- Elaboración de unidades: delimitación y ubicación de piezas más pequeñas de información en formatos y codificación según unidades temáticas y categorías de análisis;
- Colocación provisional de los formatos en categorías de interpretación definidas de manera intuitiva;
- Definición provisión de categorías de interpretación y de lo que debería incluirse en cada una de ellas;
- Revisión de las categorías de interpretación por superposición, esto es, cambio o reescritura de nuevas secciones de información;
- Formulación definitiva de las categorías de interpretación;
- Chequeo con participantes del estudio, elegidos a criterio del investigador, para determinar si la reconstrucción constituía una razonable representación de la realidad;
- Formulación de la teoría en terminados de afirmaciones o comentarios de carácter interpretativo acompañadas de notas o citas ilustrativas como evidencia.

La divulgación de los resultados está dirigida hacia la transmisión de éstos a todos los involucrados en el estudio y que se muestren interesados en estas temáticas como una manera de propiciar apoyo a los sectores estudiados.

Como herramienta se utilizara la forma tradicional de impresión de sendos ejemplares pero de igual forma se usará como estrategia la publicación digital a través de la red, Internet. Algunas conferencias apoyaran la difusión estratégica. Este proceso se iniciara una vez que sea defendida públicamente y se reciba el título que le acredita como magister en administración

Como parte de la delimitación de la investigación realizada se tiene lo siguiente:

Delimitación	Descripción
Informantes	Gerentes o propietarios de empresas del fondo emprender del SENA regional Caldas
Unidad de análisis	Gerentes o propietarios de empresas del fondo emprender creadas entre 2008 2011 que cumplan los criterios establecidos
Alcance	Departamento de Caldas
Tiempo	2012

Fuente: Elaboración propia

3.6.1 Validez del Instrumento.

En relación con la validez, de los instrumentos, se sometieron a Juicio de Expertos con la finalidad de revisar e incorporar las sugerencias necesarias para otorgarle consistencia al mismo.

Una vez construidas las guías temáticas, se procedió a su validación para lo cual se seleccionaron profesionales, quienes se escogieron teniendo como criterios su excelente preparación, conocedores de la realidad del contexto y del tema con lo

cual podrían emitir juicios que aportarían elementos importantes a la investigación. En tal sentido, se solicito a dichos expertos examinar la estructura, el contenido, el grado de claridad y adecuación de las preguntas. Los profesionales son:

- Un Administrador de Empresas, docente y profesional SENA.
- Un Administrador de Empresas, Gestor de Emprendimiento SENA.
- Un Magister en Mercadeo, Instructor SENA.

Sobre la base de las recomendaciones de los expertos, se reestructuró el instrumento mejorándolo ostensiblemente. Para facilitar la evaluación del instrumento fue necesario presentar el problema y los objetivos de la investigación, y a quién estaría dirigido el instrumento.

Como resultado del juicio de expertos, se resaltó la coherencia entre el problema formulado, los objetivos propuestos y la guía temática presentada.

Para la realización de la prueba piloto y con el fin de obtener la fiabilidad del mismo se escogieron al azar tres empresas de la ciudad que no hacen parte del estudio, quienes respondieron el cuestionario y realizaron algunas observaciones que se tomaron en cuenta para la versión final del mismo. La prueba piloto permitió clarificar tópicos de algunas preguntas poco claras de la encuesta, teniendo en cuenta que se trataba de una encuesta auto diligenciada, lo que significa que se le entregaba a la persona y luego se recogía.

CAPITULO IV. RESULTADOS

El análisis de la información que a continuación se presenta tiene como referente la pregunta de investigación, los objetivos propuestos y las categorías iniciales que sirvieron como argumento para el diseño de los instrumentos aplicados para la recolección de la información. El análisis, igualmente contempla las categorías emergentes surgidas de los datos al momento del análisis. Se trata de un análisis de casos múltiples donde se contrasta los casos de las empresas exitosas, las que abandonaron la actividad y los nuevos oferentes en busca de determinar los factores de éxito.

4.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Con relación a las empresas objeto de estudio se tomaron 11 en total para el estudio, teniendo en cuenta los criterios establecidos previamente, de las cuales cuatro pertenecían al sector agrícola, siendo una de ellas nuevo oferente, dos habían abandonado la actividad económica y una presentaba resultados regulares. Seis de las empresas objeto de estudio pertenecen al sector servicios de las cuales tres están en fortalecimiento, dos presentan resultados regulares y una abandonó la actividad. Solo una de las empresas objeto de estudio, pertenece al sector productivo y actualmente se encuentra en fortalecimiento.

De las 11 empresas objeto de estudio, 7 están o estaban ubicadas en Manizales, 1 en el municipio de Villamaria, 2 en el municipio de Chinchiná, y 1 en el municipio de Neira; 5 de ellas son empresas de servicios de estética y cosmetología, 2 están dedicada a la artesanía en guadua, 3 están dedicadas al cultivo de hortalizas y plántulas de plátano y 1 a la cría de conejos.

Cuadro 11. Caracterización de las empresas

Sector	***Actividad de empresa***	***Ubicación***
Servicios	Servicios de estética	Manizales
Agrícola	Hortalizas	Villamaría
Producción	Artesanías en Guadua	Chinchiná
Agrícola	Cría conejos	Chinchiná
Agrícola	Hortalizas	Neira
Agrícola	Hortalizas	Manizales

Agrícola	Plántulas de plátano	Manizales
Manufactura	Artesanías en guadua	Manizales
Servicios	Servicios de estética	Manizales
Servicios	Servicios de estética	Manizales
Servicios	Servicios de estética	Manizales

4.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROPIETARIOS O GERENTES

El siguiente Capitulo tiene como objetivo caracterizar al Gerente de las empresas objeto de estudio de la presente investigación, la Tipología ofrecerá los rasgos propios en su particularidad, los cuales han emergido espontáneamente del testimonio de sus actores al dar respuesta a la guía inicial de entrevista. La caracterización demográfica de los propietarios tomará en cuenta las variables correspondientes a datos Biográficos, la cual a su vez se descompone en Grupo inicial, Estado Civil, Antigüedad en la Organización, Perfil Educativo y Cargo que desempeña en la actualidad.

Con relación al grupo de las 11 empresas objeto de estudio entre activas y no, 9 de ellas están gerenciadas por personal femenino y solo dos por personal masculino, los gerentes o fundadores son personas de aproximadamente 35 – 45 años.

La gran mayoría de los gerentes conforman familias integradas por esposa e hijos, lo cual denota estabilidad familiar en la mayoría de ellos.

El nivel académico cursado por los gerentes o propietarios es diverso. Uno de los gerentes tiene la primaria concluida y ha iniciado el primer año de bachillerato, sin concluir, aduciendo que fue por motivos familiares; Otros cuatro Gerentes, con bachillerato concluido y uno sin concluir. También se observó que un gerente no había concluido sus estudios como tecnólogo. Existe una gerente que tiene dos carreras de pregrado a nivel de licenciatura. Según lo manifestaron, el grupo que no ha concluido carreras universitarias de pregrado, son muy dados a las lecturas.

Con relación al cargo las funciones que cumplen son de las áreas operativas de la empresa, como administración, mercadeo y ventas, contabilidad, producción, personal, etc. Son personas que han venido adquiriendo una gran experiencia laboral.

Para la gran mayoría de los gerentes y ex gerentes entrevistados la familia nuclear es una fuente de motivación. La motivación es definida como "aquella fuerza dentro de los individuos que los impulsa a la acción" (Schiffman & Lazar, 1997:94). Se noto una generalidad de los gerentes con respecto a la motivación hacia su familia y sus hijos, por ellos luchan, y desean verlos realizados:

"Mi hija, de tres años y es la única que tengo, y siempre me ha motivado para todo, para estar sin problemas, para trabajar, para tener fuerzas para levantarme en la mañana, es mi mayor motivación, y lo más importante, es mi hija". (E5).

De igual manera otro gerente entrevistado expreso:

"Tengo una familia que estoy formando, ya tengo hijos graduados, tengo una hija que es profesional, quiero que ella también forme su hogar forme sus hijos les den formación de vida que podamos, verlos crecer, que tengamos la oportunidad de tener una vivienda, un vehículo, tener la oportunidad de tener unas vacaciones por supuesto que hay mucha deficiencia, y a la vez hay mucho déficit". (E3).

La felicidad es un estado que motiva a otro gerente entrevistado, pero es una felicidad que sea generada por ella misma, no que provenga de las cosas. (E9).
Los gerentes fueron entrevistados para conocer su opinión respecto a lo que era más importante para ellos, algunos insistieron nuevamente que sus hijos y la familia. Otros por el contrario consideraban que lo más importante es el crecimiento personal y la mejora en la calidad de vida, pero también:

"Lo más importante para mí, como persona son los valores humanos, la parte que no se ve. Los sentimientos de amistad, de cariño, la fidelidad, el amor en sí, todo lo que encierra el amor, es lo más importante". (E7).

Con relación a la fuerza motriz del comportamiento de la persona, a juicio de los entrevistados las necesidades de seguridad, una vez que están satisfechas las necesidades fisiológicas, de primera jerarquía (alimento, agua aire, abrigo, sexo), se convierte en lo prioritario de sus vidas. Siguiendo a Maslow, debe recalcarse que estas necesidades tienen que ver mucho más que la seguridad física, ya que las necesidades de seguridad incluyen orden, estabilidad, rutina, familiaridad, control sobre la vida y el ambiente de uno mismo y defensa. La salud tiene que ver con la seguridad. Las cuentas de ahorro, pólizas de seguros, educación y

capacitación profesional son todos medios mediante los cuales los individuos satisfacen sus necesidades de seguridad (Schiffman & Lazar, 1997).

Respecto a lo que le genera seguridad o inseguridad los entrevistados expresaron que lo que les causa seguridad es el tener un sentido común en la toma de decisiones racionales, el contar con el respaldo del dinero, saber que se está haciendo las cosas bien, el tener buena salud, y

"Estar con mi Dios. Me he sentido de estar con mi Dios, ahí se siente seguro porque cuando Dios está con nosotros, ¿Quién contra nosotros?". (E2).

Caso contrario, se les pidió que indicaran que situaciones les ocasionaban inseguridad. Respondieron que la falta de disposición de las personas, la hipocresía; la falta de conocer lo que le depara el futuro, la carencia de dinero, las enfermedades que pudieran deteriorar su salud. Manifestaron que en ocasiones no sienten inseguridad sino más bien temor. "Lo que me da así, un poco de temor, es lo que me da más inseguridad, uno no sabe lo que pueda pasar, hoy estamos aquí, mañana no sabemos". (E10). En este orden de ideas también opinaron que "A veces lo que siento es temor. Por la situación misma de tanta inseguridad del estado. Por eso es importante la oración". (E5).

En lo que respecta al estilo de vida de los gerentes o propietarios, definidos como factores específicos de las clases sociales y lo componen las creencias, actitudes, actividades y comportamientos comunes, la gran mayoría de los entrevistados se autodefinieron como Conservadores en su estilo de vida, según lo evidencian los testimonios:

"…Conservador en parte, tratando de mantener los principios básicos de formación familiar, de donde procedo, que me han inculcado muchos valores, y por supuesto con la tendencia de si, mejorar mi estatus de vida, de progresar, de estar cada vez más seguro y buscar siempre nuevos horizontes…" (E7).

Soy más bien conservador, pero inconforme en el fondo porque quisiera lo mejor para mí y para mis hijos, para mi familia, para todos los que me rodean, no están donde yo quiero estar, para ser franco, Lo que hago para luchar por eso, es trabajar diariamente 12 horas, seguramente aunque eso no es suficiente, no ha habido, no ha habido la preparación, la hay suficiente pero no ha habido la oportunidad, de poder subir el próximo peldaño. (E8).

Una gerente del sector servicios sostiene que:

"Soy conservadora, no busco status, busco comodidad, aunque no tenga el dinero para proporcionármelo pero busco la comodidad en mi vida". (E10).

4.2.1 Capacidades del Propietario o Gerente.

Con relación a las capacidades que poseía el gerente o propietario de la empresa objeto de estudio, se observó que cada gerente desarrolla más un tipo de capacidades que otras. Sin embargo, cualquiera que sea el nivel jerárquico o posición que ocupen los gerentes dentro de la organización, para el ejercicio de sus funciones deben desarrollar una serie de capacidades.

Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997:23) definen la capacidad como “una habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada”. Según ejecute su función, el gerente poseerá varias categorías de capacidades. Los autores las dividen en las capacidades técnicas, analíticas, para la toma de decisiones, capacidades informáticas, humanas (capacidades para tratar con las personas), capacidades conceptuales, las cuales fueron observadas durante la entrevista. Las capacidades técnicas se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo. Las capacidades técnicas se requieren para realizar sus labores de gestión. Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario. La capacidad técnica en la medición de la calidad es de particular importancia para las empresas que compiten con compañías internacionales.

Con relación a las capacidades técnicas, los gerentes o propietarios entrevistados de las empresas en fortalecimiento, así como algunos de los oferentes (E1, E3, E6, E8, E10, E11) evidenciaron un desempeño operativo aceptable, contrario a lo mostrado por los gerentes o propietarios de las empresas que abandonaron la actividad, quienes mostraron un desempeño operativo malo. (E2, E4, E9,).

Ivancevich, Lorenzi & Skinner (1997:24) sintetizan las capacidades analíticas indicando que “representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar”. Es necesaria para la comprensión del problema y para

desarrollar un plan de acción. La relevancia de esta capacidad es que su ausencia no permite abrigar esperanzas de éxito a largo plazo.

Los gerentes entrevistados pertenecientes a las empresas que abandonaron la actividad económica (E2, E4, E9) y aquellos que en la actualidad presentan resultados malos o regulares (E5, E7) poseen fuertes debilidades en este tipo de capacidad, se observaron incongruencias en lo que dicen y lo que hacen, referidas a las capacidades analíticas. Ellas suponen la utilización de enfoques o técnicas científicas tales como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, contabilidad de costos basada en las actividades, previsiones y sistemas de información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión.

Con relación a la capacidad para la toma de decisiones, los gerentes o propietarios entrevistados presentan cuadros diversos en el estilo de la toma de decisiones; los gerentes de las empresa que abandonaron la actividad económica son más bien conservadores y poco atrevidos, tienden a ser muy racionales, mientras que los que direccionan las empresas en fortalecimiento son más atrevidos en la inversión y la toma de decisiones. Los gerentes, en el transcurso de sus carreras, deberán tomar decisiones eligiendo entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia ya que la capacidad de los gerentes en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

Con relación a las capacidades informáticas**,** las entrevistas realizadas permiten ver como los gerentes tanto de empresa activas en fortalecimiento, como las no activas que abandonaron la actividad económica tienen un escaso (y en algunos casos nula) destrezas y conocimientos en las capacidades informáticas siendo una debilidad latente que se traduce en una falta de competitividad en un mercado laboral y empresarial que exige una preparación mínima en este aspecto. Los gerentes con este tipo de capacidades tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el computador y el software en muchas facetas de sus trabajos. El conocimiento informático es un factor muy valioso. Es una capacidad que aumenta la productividad del gerente. La informática apoya en la toma de decisiones por el acceso fácil e instantáneo a una amplia gama de información en forma flexible.

En lo concerniente a las capacidades humanas que poseen tanto gerentes de las empresas activas como inactivas, se observó que hay una generalidad de dificultades para el trato de las personas que hacen parte de la organización,

aunque son superables, la falta de una visión y misión del área afecta la cultura corporativa.

Las capacidades humanas refieren a la capacidad del gerente para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos, es vital. Es una capacidad esencial en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de gerente. Las habilidades humanas del gerente deben permitirle la capacidad de trabajar con otras personas, de entenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupo, la gerencia podría tener dificultades "de competencia para el manejo interpersonal de situaciones, podrían tornarse en escuchas pobres, incapaces de entender las necesidades de otros o tener dificultad en el manejo del conflicto, los gerente pues deben tener buenas habilidades humanas para comunicar, motivar y delegar" (Robbins, S., 1999:6)

En relación a las capacidades en la comunicación el gerente/propietario de las empresas activas objeto de estudio (E1, E3, E8, E10, E11) es un relacionista público, persona comunicativa, extrovertida pero en ocasiones se le dificulta las relaciones de tipo laboral.

Es necesaria, por tanto, una comunicación eficaz, la transmisión escrita y oral del entendimiento común, lo cual es una condición necesaria para el éxito en cualquier área, pero es crucial para los gerentes que han de lograr resultados mediante los esfuerzos de otros. Las capacidades en comunicación incluyen la capacidad para comunicarse en la forma que otras personas pueden entender, así como para ocuparse y utilizar la retroalimentación de sus empleados para tener la seguridad de que se le comprende.

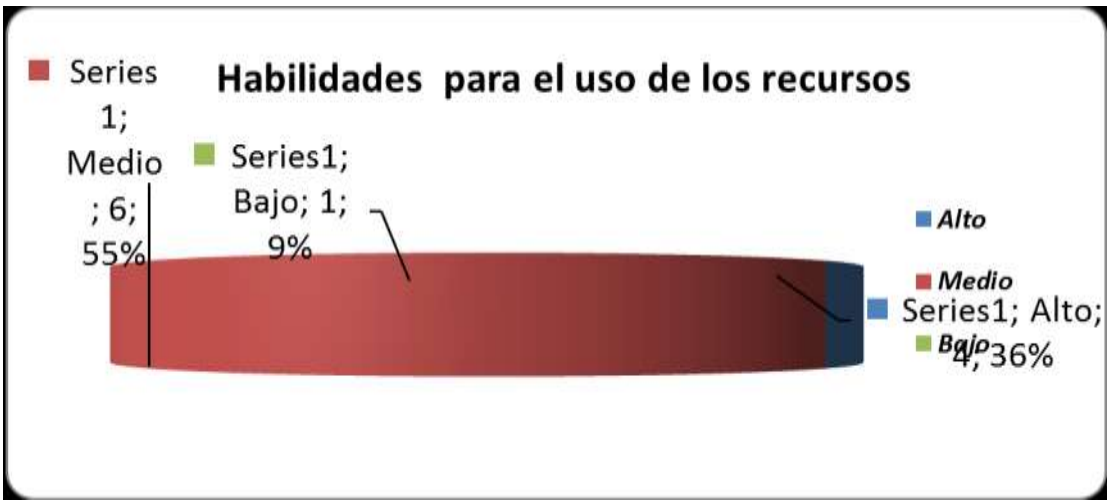
Con relación a las capacidades conceptuales, la información recolectada permite ver como algunos de los problemas que enfrentan los gerentes de las empresas objeto de estudio de la presente investigación tienen que ver con el manejo de la complejidad y la dificultad de ver su organización como una totalidad. A pesar de que es un hombre polifacético y multitarea, dada su condición, cada día va superando esta debilidad. Es una capacidad que permite lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí.

Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de las organizaciones encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio. Muchos altos ejecutivos combinan las capacidades analíticas

con las conceptuales al trazar planes a largo plazo para sus empresas. Ambas hacen que el ejecutivo pueda mirar hacia el futuro y proyectar de que manera las acciones prospectivas pueden afectar su empresa en un plazo de cinco, diez o incluso de veinte años.

En cuanto al uso los recursos, de las empresas analizadas el 55% manifiestan que estos tienen un impacto medio en el éxito de su emprendimiento, mientras que para el 36% ha sido alto, tal como lo muestra la siguiente figura:

Figura 11. Categorías de Análisis Deductivas – Inductivas.

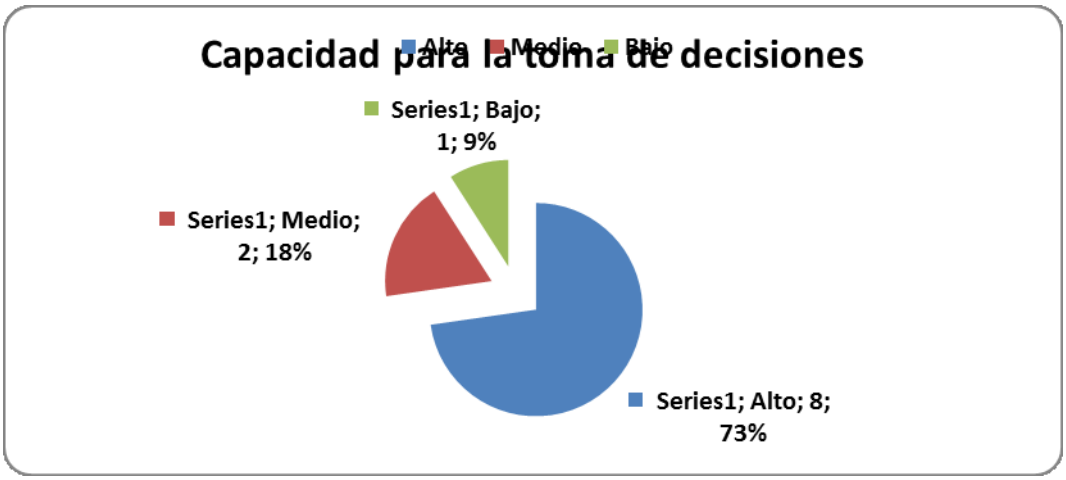


Del estudio de caso se halló que es alto el impacto para tratar con personas, lo cual está determinado en los negocios, el trato con clientes, proveedores y la comunidad en general alrededor de un 74% de las unidades exitosas así lo manifestaron, situación similar con la capacidad para la toma de decisiones.

Figura 12. Capacidad para tratar con personas.

En cuanto a la capacidad para la toma de decisiones el 73% de los gerentes entrevistados consideran que poseen una alta capacidad para tomar decisiones, tal como lo muestra la siguiente figura:

Figura 13. Capacidad para la toma de decisiones.



La motivación para crear empresa ha sido algo determinante con impacto alto para lograr el éxito de la empresa.

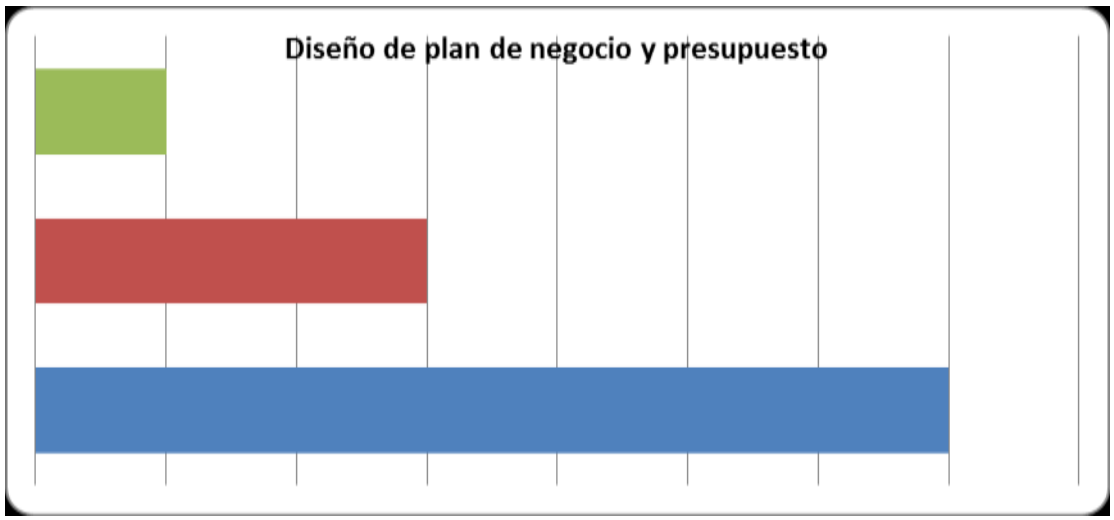
Figura 14. Motivación para crear empresa.

La experiencia profesional previa tiene un impacto medio en la determinación de éxito de las empresas analizadas que fueron creadas en el programa Jóvenes Rurales Emprendedores.

Figura 15. Experiencia previa en gestión de empresas.

Como indicador de planeación en el corto y mediano plazo se analizó la realización de plan de negocio, presupuesto y proceso de planeación encontrando un impacto alto; todos los aprendices de estos programas hacen planes de negocio para crear su unidad productiva, recordando que el SENA ofrece su formación por proyectos y basada en competencias laborales.

Figura 16. Diseño de plan de negocio y presupuesto.



En cuanto a las estrategias competitivas se encontró alto impacto la capacidad de asociatividad y de relacionarse con otras instituciones que favorecen el proceso empresarial de estas unidades productivas.

Figura 17. Capacidad de asociatividad y posición competitiva.

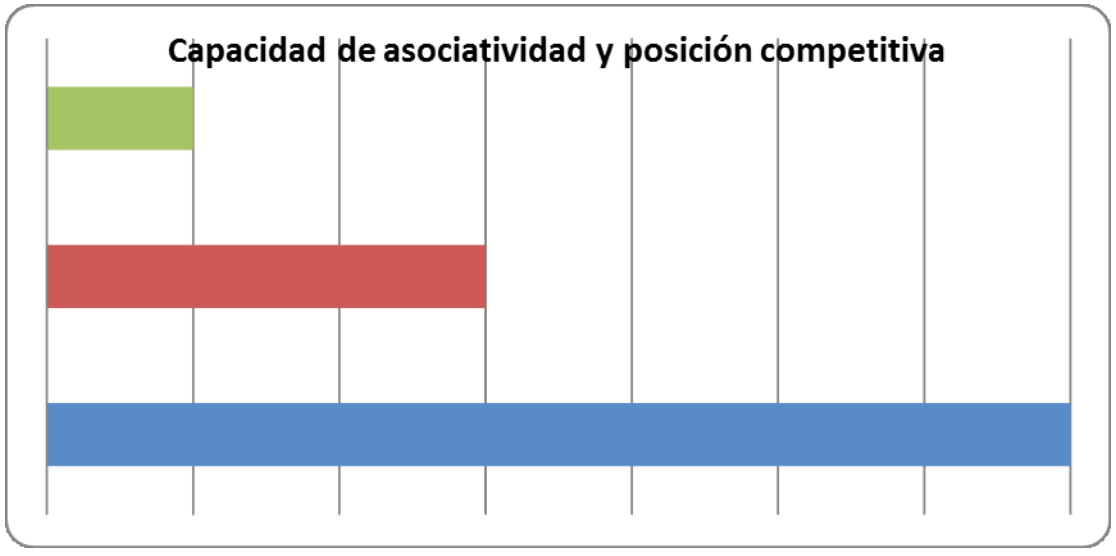
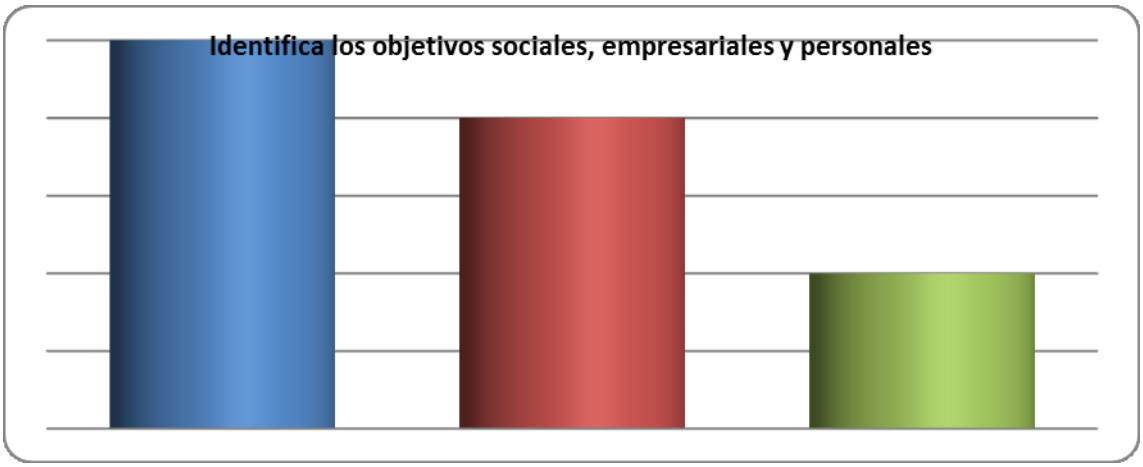


Figura 18. Gestión financiera, los recursos y capacidades.

Según el estudio de caso los microempresarios del Programa Jóvenes Rurales del SENA Regional Caldas conocen los recursos, sus capacidades y la gestión financiera de la unidad productiva, lo cual se halla como un alto impacto para el éxito de la misma.

Figura 19. Objetivos sociales, empresariales y personales.



Es un componente fundamental de alto impacto la relación que existe entre los objetivos empresariales y personales por parte de los líderes de estas unidades productivas, situación que el programa deberá afrontar en futuras generaciones de empresarios rurales.

4.2.2 Experiencia Profesional Previa.

Los resultados de la información recolectada muestran que el gerente de las empresas objeto de estudio es un ser polifacético que le toca encargarse de los más diversos aspectos y no solamente está detrás de un escritorio. Por la multiplicidad de tareas que desempeña, la experiencia la consideran muy buena. El rol que cumplen les ha permitido relacionarse ampliamente con otros empresarios, la banca y los entes gubernamentales.

El Gerente de la (E1) sostiene que en su empresa:

"…No hay aquellos gerentes dedicados a un escritorio, únicamente para estar atendiendo, intereses burocráticos de la organización, nos toca hacer de todo, estar pendiente e involúcranos. La experiencia yo la califico como bastante buena. Logramos acumular toda una experiencia, porque el cargo como tal permite pues tocar varias facetas en una organización y relacionarse…"

Para otros, la experiencia es un logro:

"…la experiencia para mí es un logro e inclusive cada venta que se hace para mí es un logro, cada trabajo, cada nuevo cliente que se adquiere es como un pequeño triunfo, entonces, esto es la reunión de muchos pequeños triunfos…"

Sin embargo, para otros gerentes, la experiencia ha sido muy pesada. La gente percibe que uno tiene una empresa y esta súper millonario pero la realidad no es esa.

El testimonio de la Gerente una empresa de servicios (E9):

"…es muy fuerte, la experiencia es pesada. No están implementados los mecanismos para que las pequeñas y medianas industrias se desarrollen, y si están implementados no se usan. Muy pocas veces ha sido alentador y es fuerte. La gente no lo percibe así. Uno dice que tiene una industria entonces ya creen que uno es un súper millonario, que tiene los dineros del mundo. La industria es como una carreta muy pesada que hay que estar halando…" (E3)

Dentro de los éxitos que consideran los gerentes en sugestión esta la publicidad para la promoción de los productos que trajo como consecuencia un aumento en la cantidad de distribuidores, a ello se suma la experiencia que da el mismo cargo el cual es valorado por el gerente. También es considerado como un éxito el crecimiento de la empresa, toda vez que en la actualidad ha sido fortalecida con la adquisición de nueva maquinaria, innovación en empaques y en productos etc.

Para una gerente del sector servicios (E11), la satisfacción más grande es haber soportado la crisis que casi los lleva al cierre, las pérdidas que tuvo fueron muy grandes por haber tomado una mala decisión y no haberla compartido con la familia y amigos. Para otro empresario entrevistado (E6), su logro fue la misma creación de la empresa y tener una familia, igualmente, considera que lo mejor que le ha pasado es que "he recibido el apoyo de mi familia". Es lo más grande, a mi me saco de “la Hoya" (E2)

Éxitos y fracasos son el producto de una toma de decisiones. Cuando el gerente, inicia el proceso de toma de decisiones, se va a encontrar que al evaluar las alternativas para escoger un curso la relación alternativa-resultado se basa en tres condiciones posibles, la certidumbre, la incertidumbre y el riesgo. Hay certidumbre cuando el responsable de la decisión tiene un conocimiento cabal de las probabilidades asignadas a los resultados de cada alternativa; la incertidumbre lleva a que el responsable de la decisión no tenga ningún conocimiento de las probabilidades de los resultados de cada alternativa; y el riesgo, es cuando el responsable de la decisión cuenta con alguna estimación probabilística de los resultados de cada alternativa. Pero el éxito se puede ver desde varias perspectivas. Pudiese considerarse que el éxito es la medida en que se cumplan las metas.

Covey (1997) denomino como “ética de carácter” los cimientos del éxito que contenían integridad, humildad, fidelidad, mesura, el valor, la justicia, la paciencia, el esfuerzo, la simplicidad, la modestia, la regla de oro. Todo lleva a que la ética de carácter enseña que existen principios básicos para vivir con efectividad y que las personas solo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera cuando aprenden esos principios y los integran en su carácter básico.

Como grandes dificultades que los gerentes o propietarios de las empresas objetos de estudio ubican a través de las entrevistas esta la falta de continuidad en el suministro de materia prima que pudiera afectar la producción sobre todo en aquellas que así lo requerían:

"Cuando nuestros proveedores se ven limitados en el suministro de materia prima, hemos tenido que buscar otras alternativas para poder cumplir con el mercado, para no parar un proceso productivo, del cual dependen muchas personas". (E4)

Con relación a la Formación y Capacitación Gerencial**, l**os gerentes entrevistados están conscientes de que deben prepararse, tienen conocimiento de la existencia de competidores lo cual los obliga a mejorar o hacerse más creativos o innovar, consideran que debe haber un equilibrio entre la teoría y práctica gerencial y sostienen que el gerente debe de estar en capacidad de suplir cualquier falta en el personal, sin importar su jerarquía.

El Gerente de la empresa E3 afirma que:

"…Un buen gerente debe estar capacitado, no solamente para dirigir la empresa, sino para sustituir a cualquiera de las personas que hagan falta en un momento determinado, si es la persona que barre, o es la persona que limpia, el gerente debe estar en capacidad de hacer eso, y sin que a eso le menosprecie o menoscabe su estatus social, ó su estatus dentro de la organización…"

En lo que respecta a lo tecnológico los entrevistados consideran que:

"…hay que enfrentar la tecnología, e ir avanzando con lo que está llegando, de hecho, pues, estamos en la época de la tecnología, y todo eso lo tenemos que asumir, porque si no, nos vamos a quedar en el aparato, y dentro de poquito tiempo, una empresa que no asume eso, va a estar desactualizada…" (E10).

4.3 LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

El proceso de planeación estratégica implica la realización de una serie de actividades formalizadas por parte de las empresas encaminadas a identificar objetivos y metas, y a analizar el ambiente externo y los recursos internos para así conseguir identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar fortalezas y debilidades de la organización (Navas y Guerras, 2002). Este proceso permitirá a la empresa formular estrategias adecuadas a sus objetivos, teniendo en cuenta la situación interna y externa.

En este sentido, las entrevistas realizadas a los emprendedores permitió mostrar que las empresas en fortalecimiento (E1, E3; E6) y los nuevos oferentes realizan planeación estratégica, mientras que las empresas regulares y no activas o que abandonaron la actividad no realizaron durante su proceso este tipo de estrategia, dejando claro que este plan estratégico es un proceso continuo dentro de las empresas, pero en muchos casos no es un factor de éxito (Beetinger y Albro, 2001; Kaplan y Norton, 2001). La planeación estratégica se caracteriza por la flexibilidad para incluir y ajustar nuevos eventos y situaciones en cualquier momento, una vez que la visión ha sido definida y aceptada por los integrantes de la organización, el desafió es traducirla en hechos.

Con referencia al horizonte temporal de la planeación estratégica, la información recolectada muestra que las empresas en fortalecimiento realizan esta planeación con un horizonte de más de 1 año, mientras que los nuevos oferentes a realizan a 5 años y las empresas no activas o que abandonaron la actividad la realizaban de acuerdo al tiempo que le más le convenía.

Con relación a la elaboración de un plan de empresa los gerentes o propietarios de las empresas activas o en fortalecimiento, manifestaron haberlo realizado como parte de un proceso de planificación, habiendo recibido apoyo en cuanto a evaluación de dicho plan por agentes externos. Agregan, que para la elaboración de dicho plan recibieron capacitación por parte del SENA y que luego han recibido asesoría durante su elaboración.

"…Yo elabore el plan de empresa con los conocimientos que adquirí en el SENA, luego cuando necesite ayuda allí la encontré, un amigo que sabe del tema me ayudo luego a evaluarlo y sabes me quedo perfecto, esa es hoy día mi guía orientadora…."

Para los gerentes o propietarios de las empresas no activas o que abandonaron la actividad económica, en su gran mayoría como emprendedores no elaboraron un plan de empresa, porque no lo consideraron necesario e importante, a pesar de haber recibido formación al respecto.

"…Yo nunca lo elabore, recibí capacitación al respecto pero si realice un estudio parcial que me sirvió mucho durante el tiempo que estuve con mi empresa…hoy día se lo importante que es un plan para guiar el desarrollo de una empresa…"

En un estudio realizado Valencia ( ), titulado Factores que influyen en los resultados de las nuevas empresas creadas por mujeres, se encontró que:

"…Las emprendedoras de la muestra estudiada en un 51% han elaborado un plan de empresa y, de ellas un 38% declara haberlo llevado a evaluar por un externo. Solo el 30% de la muestra dice haber recibido formación y un 45% asesoría para elaborar plan de empresa…."

Aspectos que coinciden con lo encontrado en el estudio realizado con emprendedores rurales del SENA.

Respecto de los resultados Nogueira Rivera,(2006), considera "…que muchas organizaciones carecen de un plan o tienen deficiencias normativas en su plan, haciendo imposible la aplicación del control de gestión, en el sentido clásico…" y agrega que "…el control de gestión no puede conformarse con la verificación de los resultados reales con una norma preestablecida, sino que, tiene que orientarse a reconstruir de manera continua la norma de eficiencia en sí misma, mediante un planteamiento de diagnóstico permanente y la revalidación de los objetivos…"

Otros autores como (Anthony, 1990; Simons R, 1990 y 1994; Jordán, 1995; Porter, 1991; Lorino, 1993; Paez, 1994; Abell, 1995; Hernández Torres, 1997; Alvarez, 1993; Bueno, 1993) destacan, la estrecha relación entre el control de gestión y el desarrollo de las estrategias, aspecto de vital importancia para el entorno donde se desenvuelven las empresas de hoy, pues la gestión sólo conducirá a resultados exitosos si previamente se ha marcado la meta y la estrategia para alcanzarla.

En resumen, el control de gestión no puede conformarse con la verificación de los resultados reales con una norma preestablecida, sino que, tiene que orientarse a reconstruir de manera continua la norma de eficiencia en sí misma, mediante un planteamiento de diagnóstico permanente y la revalidación de los objetivos. Lorino, 1993.

4.4 LA COMPETITIVIDAD Y LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

El Componente competitividad, dará el análisis de las condiciones actitudinales que denotan la atención, el conocimiento, las creencias, las percepciones, razón u toma de decisiones del gerente con respecto a su punto de vista asumido hacia la posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores, en este caso, de su empresa hacia otras empresas.

En lo que respecta a la Información basada en el Conocimiento, una de las formas que utiliza el gerente del sector producción en madera, para generar, aplicar y transmitir con eficiencia la información basada en conocimiento, en su opinión, es "través de los diseños distintos en cuanto a la artesanía". (E6) lo que se conoce como transferencia de tecnología que a juicio de Ivancevich, Lorenzi & Skinner, (1997:727) denominan "el proceso de aplicación del conocimiento", teniendo en cuenta que no puede haber transferencia a menos que, y hasta que, el conocimiento técnico (es decir, una nueva máquina, producto o servicio se haya utilizado.

Hay varios tipos de transferencias según los citados autores. Existe la transferencia impulsada por la tecnología, siendo aquella en donde la nueva tecnología crea oportunidades de mercado. En las etapas tempranas del desarrollo de un producto o servicio se da una competencia tecnológica. Se convierte en una carrera entre los que apuestan por mejorar las tecnologías actuales y los que sienten comprometidos con el desarrollo de nuevas tecnologías. Hay una transferencia impulsada por el mercado. Es donde los clientes expresan la necesidad de una tecnología y la empresa halla la tecnología requerida para satisfacer dicha necesidad. La tarea a realizar consiste en hallar la tecnología que satisfaga esa necesidad. Hay una transferencia para la mejora del producto y del proceso. Se trata de las mejoras en la tecnología cuyo resultado es un producto o proceso mejorado que satisface las necesidades del cliente.

El análisis de la información recolectada permitió detectar un bajo grado de transferencia tecnológica hacia las empresas, quizás esto se debe al carácter mismo de las empresas, sin embargo las crecientes necesidades de los clientes han sido satisfechas en igual media, lo que afecta su competitividad en el corto plazo, y genera una amenaza de fuertes competidores ante la apertura de los mercados tanto a nivel local como regional.

En lo que respecta a las relaciones estratégicas con los clientes finales de los productos pareciera no estratégica por el tratamiento que le dan. La empresa E6

fabricante de artesanías en guadua a juicio de su gerente y propietario manifiesta que los consumidores de sus productos no son estudiados sino que el reacciona ante la demanda de forma tardía "innovando", en sus diseños, según lo piden los clientes.

"Tengo clientes en todas partes…yo produzco, yo no me encargo del mercado, del consumidor final, de ellos recopilamos la información, entonces inmediatamente, innovamos y se introdujo otra presentación diferente, no sin olvidar lo tradicional lo que venimos produciendo porque siguen consumiéndolo otros mercados… Pero estudios directos que se hayan hecho al consumidor, al usuario, a esa ama de casa, a ese hogar, no hemos hecho estudios directos o muy poco…" E6.

En este caso no hay un comportamiento proactivo sino reactivo a las exigencias del mercado. Es decir, el empresario no se anticipa, no visiona lo que pudiera pedirle el mercado en un determinado momento, corriendo el riesgo de que otro competidor si lo haga.

Al respecto algunos autores consideran que:

"…Cuando una empresa está muy consolidada los factores claves del éxito se enfocan a proporcionar una infraestructura sólida, y se cree que los factores son realmente generadores del éxito, pero cuando los factores sólo están centrados en las preferencias entonces existe una variabilidad en la organización, en la formalidad y en la flexibilidad de la misma estructura, los factores de éxito son diversos y se duda de su efectividad…".

Los gerentes entrevistados no hacen estudios de sus competidores por no considerarlos como una amenaza, además parten de la creencia de la supremacía como suministradores de servicios o productores desestimando los "otros" que compiten con productos o servicios, no hacen estudios bajo ninguna metodología reconocida:

"Soy único en el municipio y en la región que me dedico a esta actividad, no quiere decir que no tenga competencia en el ramo…" E3.

El análisis de la información permitió encontrar que los gerentes o propietarios de las empresas no activas o que abandonaron la actividad económica no realizaron estudios de sus competidores por considerarlos poco necesarios e ineficientes.

La empresa E8 tampoco considera que haya habido “competidores fuertes”. Sin embargo, la realidad es que algunas empresas de menor tamaño les han quitado clientes, cuestión esta que ha sido desestimada. Esos competidores “pequeñitos” no son sometidos a ningún tipo de estudio por cuanto:

“No hemos hecho análisis, porque los conocemos, algunos que salieron precisamente de gente que salió de trabajar aquí”. Este gerente considera que “no podemos hacer nada” y están muy confiados en su ventaja competitiva sustentada en la calidad del producto que ofrecen…” E8

Todo indica que dicha ventaja es considerada como “permanente” y que no será vulnerada. No visionan que sus “pequeños” competidores pudiesen en algún momento alcanzar un crecimiento importante dentro del mercado.

Lo anterior permite en el marco de la presente investigación realizar desde las entrevistas a los gerentes lo relacionado con el cambio, expresando el gerente o propietario de la empresa E6, que:

“el ser humano es reacio al cambio, somos vulnerables…”. Por su parte, el gerente de la E3 dice que “Si es desfavorable, tratamos de que ese cambio no sea constante que se cambie momentáneamente y se vuelva otra vez a los rediles”. La gerente de la E4, dice que le “gusta el cambio, así es su personalidad, la monotonía le mata, necesita participar de lo moderno, de lo nuevo, de lo más reciente…”.

Como se ha observado, una de las dificultades que enfrentan los Gerentes es el ineficiente manejo del cambio y mucho menos su adaptabilidad a él. El cambio exige, en opinión de Kotter (cp Gil'Adí, D., 2001-2002 :28), que el líder determine "la dirección, cree la visión y establezca la estrategia". Esto lleva a afirmar que en tiempos de cambio, las empresas no solamente deben ser gerenciadas, sino lideradas. La velocidad del cambio expresa la relación entre la velocidad de los éstos en el entorno y la velocidad de respuesta de la empresa.

Los gerentes, como sus colaboradores, pueden de forma abierta como encubierta presentar resistencia al cambio. A veces, se producen concentraciones de esta resistencia creándose lo que dice Invancevich, Lorenzi & Skinner (1997:640) creándose una masa crítica suficiente para impedir cualquier intento de llevar

adelante un cambio. Esta resistencia puede derivarse del interés propio, de la costumbre, del temor, de la presión de los compañeros de trabajo o de la inercia burocrática".

El interés propio, se pone de manifiesto porque la manera con que están haciéndolas cosas concuerda con sus propios intereses, se hallan a gusto con el flujo de trabajo o con su posición y perciben el cambio como una amenaza. La costumbre es causa también de la resistencia al cambio porque la comodidad que supone trabajar dada día del mismo modo suele resultar atractiva para la persona. La gente adquiere la costumbre de hacer siempre las cosas de una manera determinada y al tener que hacerlo de otro modo siente desasosiego, dolor y también se siente amenazados, así lo manifiesta el gerente de la una empresa no activa, cuando manifiesta: "el cambio genera desacomodo y se gasta tiempo y dinero y si la cosa no resulta termina uno perdiendo…" E9

4.4.1 Estrategias Competitivas.

Una vez analizado el proceso de planeación estratégica, en el que se examinan las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas de su entorno, el siguiente paso consiste en formular e implementar una estrategia. Dicha estrategia debe permitir a la empresa capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que le brinda el ambiente.

En definitiva, la estrategia se relaciona con un conjunto de comportamientos que tiene la empresa y que vienen determinados por un proceso de toma de decisiones de los directivos que están encaminados a la consecución de una ventaja competitiva sobre los rivales.

Así, para examinar los diferentes comportamientos estratégicos que adoptan las Pequeñas y Medianas Empresas, para intentar alcanzar el éxito competitivo, se han utilizado las dos clasificaciones de estrategias más conocidas y aceptadas: la de Miles y Snow (1978) y la de Porter (1980).

La clasificación de estrategias de Miles y Snow (1978) se basa en cuatro tipologías de estrategia básicas: *exploradora, analizadora, defensiva y reactiva*, de las que las tres primeras se pueden considerar estrategias de éxito, mientras que la última reactiva está abocada al fracaso dado que no responde a un patrón estratégico planificado y, en este sentido, se puede considerar incluso como una "no estrategia" (Miles y Snow, 1978).

La información recolectada y su análisis posterior permiten visualizar que las empresas objeto de estudio en fortalecimiento adoptaron una estrategia *exploradora*, mientras que las empresas regulares y oferentes adoptaron una estrategia *analizadora*. Las empresas no activas o que abandonaron la actividad económica asumieron a juicio de los encuestados un comportamiento estratégico reactivo.

La segunda de las clasificaciones de estrategias que tiene una especial relevancia es la realizada por Porter (1980), quien diferencia tres tipologías básicas de estrategia competitiva: *liderazgo en costos, diferenciación de productos y segmentación o enfoque en un segmento de mercado.*

La aplicación de los instrumentos diseñados para la recolección de la información posibilito indagar a los gerentes o emprendedores sobre la estrategia competitiva que adoptan en su dominio de producto-mercado, obteniendo las empresas en fortalecimiento adoptan una estrategia de liderazgo en costos, reconociendo que aplican una estrategia de diferenciación de productos, mientras que las empresas regulares y algunos oferentes se especializan en un segmento del mercado.

Para los gerentes o propietarios de las empresas no activas o que abandonaron la actividad durante su proceso empresarial no aplicaron ninguna de las estrategias anteriores. Otros de los entrevistados manifiestan adoptan la estrategia de costos inferiores a la competencia y reconocen aplicar una estrategia de diferenciación de productos especializándose en un segmento de mercado. Estas estrategias competitivas suelen ser usadas por la mayoría de este tipo de empresas en estudios elaborados por Camisón, 2001; Ribeiro, 2003.

A juicio de Aragón y Rubio (2005:32):

"…El éxito empresarial creciente y sostenido es siempre función de la capacidad empresarial para identificar y aprovechar adecuada, eficiente y rentablemente las oportunidades del momento; y para, en ese proceso, aumentar y utilizar cada vez mejor las potencialidades del negocio. La capacidad de la empresa para obtener éxito en los mercados depende de los recursos que posee y de la forma en que éstos son gestionados. Entonces, el éxito para una empresa sería conseguir una posición competitiva favorable, mantenerla y aumentarla en el mercado y obtener un desempeño superior al de sus competidores, lo que dependerá de la capacidad y de los recursos que posea…"

Los citados autores agregan que:

"…Los principales factores para el éxito se componen de recursos tangibles como la gestión financiera; recursos intangibles como los tecnológicos, innovación, capacidades de marketing y calidad; recursos humanos como políticas y procesos de dirección de recursos humanos; y de capacidades como las directivas y los sistemas de información…"

4.4.2 Factores Competitivos.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) constituye una metodología de análisis que permite conocer cuáles son las principales características del entorno competitivo en el que las Empresas desarrollan sus actividades.

En concreto, con este modelo se analizan las características de la industria, medidas por cinco factores: *la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores.*

Así, el modelo de Porter permite investigar acerca de la estructura de la industria, señalando las oportunidades y amenazas que las tienen a la hora de competir dentro de su entorno específico.

Como se observa desde la información recolectada, para las empresas en fortalecimiento el *factor de mayor competitividad es el relativo a la rivalidad entre competidores existentes, mientras que para los nuevos oferentes* es la facilidad del ingreso de nuevas empresas al mercado.

Para las empresas que presentan un desarrollo regular y las no activas o que abandonaron la actividad el factor de mayor competitividad es el *relativo a la elevada competencia entre las empresas del sector a las que pertenecen,* seguido por la relativa facilidad que entren nuevas empresas. En sus estudios empíricos (Cavusgil, 2002; Meeham, 2002) refieren que las fuerzas competitivas en el

mercado hacen que las empresas fortalezcan sus procesos internos que les ayuden a poder tener una mejor competitividad.

4.5 LA RELACIÓN CON INSTITUCIONES EXTERNAS

Las redes ayudan al desarrollo de la actividad emprendedora ya que ofrecen información, conocimiento y acceso a múltiples recursos que el emprendedor necesita para la sostenibilidad de su empresa (Aldrich et al., 1989; Ollé y Planellas, 2003). En el caso específico de las empresas constituidas en el fondo emprender del SENA, Minniti et al. (2005) sostienen que la relación con instituciones externas puede ayudar a potenciar su actitud con respecto al liderazgo y la creación de nuevas empresas, mediante la guía, consultoría y apoyo.

El análisis de la información muestra que la gran mayoría de las empresas en fortalecimiento o activas poseen relaciones con instituciones externas, cuando hacen parte de asociaciones empresariales, siendo el algunos casos miembros de la Junta directiva.

Para el caso de las empresas no activas o que abandonaron la actividad económica, el gerente manifestó la no participación de la empresa en ninguna asociación empresarial ya que "…No quedaba tiempo para ello…"

Los gerentes de las empresas activas, así como los nuevos oferentes manifiestan el uso de apoyos externos para la gestión de la empresa en aspectos puntuales como Operación/Técnica, Laboral, Aspectos legales y Otros:

"…Nosotros acudimos algunas veces al mismo SENA para que nos apoye en temas que en la empresa se vuelven difíciles como un trámite legal u otros…" E10

El uso de un consultor externo estará positivamente relacionado con los resultados de la nueva empresa; así lo muestran los resultados del estudio y el análisis de los datos en la medida que la gran mayoría de las empresas activas en cabeza de su gerente o propietario manifiesta hacer uso de los servicios de consultoría.

4.6 LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

Con relación a los objetivos empresariales la información recolectada a través de las entrevistas a los gerentes o propietarios de las empresas objeto de estudio, mostro algunas diferencias entre los objetivos sociales, económicos e individuales y las empresas en fortalecimiento y las empresas no activas o que abandonaron la actividad económica.

En la gran mayoría de las empresas en fortalecimiento o empresas activas (E3, E10, E11) los gerentes entrevistados manifestaron la persecución en la creación de empresa de objetivos sociales, seguidos de objetivos individuales y por ultimo objetivos económicos.

Para el gerente o propietario de la empresa E3, como objetivos sociales propuestos a la hora de crear la empresa destaco los siguientes: las “Relaciones sociales”; la “Visibilidad pública” y “Contribución a la sociedad”, los cuales fueron valorados de acuerdo al impacto social que tienen sus empresas en la comunidad. Igualmente los gerentes entrevistados destacan objetivos individuales como flexibilidad para conciliar en el trabajo, vida personal, Independencia personal relacionada con la libertad de decisión y de acción y Satisfacción personal.

Se destaca que los gerentes o propietarios entrevistados, de las empresas no activas o que abandonaron la actividad económica manifestaron perseguir objetivos económicos, como la Rentabilidad y beneficio, el Crecimiento en ventas, la Mejora de su nivel económico y la Supervivencia de la empresa, lo que coincide con los planteamientos de Boden y Nucci, 2000; Brush et al., 2000; Fischer et al., 1993; Watson y Robinson, 2003), seguidos de objetivos individuales y sociales.

Desde esta perspectiva algunos autores como Marchm, C. I. (1999:23), consideran que “…cada empresa tiene características propias, incluso objetivos diferentes y cambiantes a lo largo del tiempo, por lo que el éxito empresarial puede ser distinto para cada empresa o empresario. Los empresarios entienden el éxito de diferente forma, y lo hacen en función de los objetivos que pretenden alcanzar. Por lo tanto, el éxito empresarial refleja el grado en que los objetivos de las empresas son logrados. Si el objetivo de los empresarios es la creación de riqueza, entonces, el éxito empresarial es el grado en el que se consiga alcanzar dicha riqueza, que puede consistir en beneficios, rentabilidad, valor añadido o crecimiento de la empresa…”

4.7 VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Para determinar que los objetivos propuestos en la investigación se cumplieron satisfactoriamente, se procede a nombrarlos nuevamente y a explicar cómo se alcanzaron:

- Realizar un estudio de caso de unidades productivas creadas entre el año 2008 y 2011 del programa jóvenes rurales Emprendedores del SENA Regional Caldas: Según los resultados obtenidos en la investigación se determinó que de las 11 empresas objeto de estudio, 7 están o estaban ubicadas en Manizales, 1 en el municipio de Villamaria, 2 en el municipio de Chinchiná, y 1 en el municipio de Neira; 5 de ellas son empresas de servicios de estética y cosmetología, 2 están dedicada a la artesanía en guadua, 3 están dedicadas al cultivo de hortalizas y plántulas de plátano y 1 a la cría de conejos.

- Identificar la situación actual de las unidades productivas creadas entre el año 2008 y 2011 a partir del programa Jóvenes Rurales Emprendedores del SENA Regional Caldas, al respecto la investigación desarrollada mostró que con relación al grupo inicial de las 11 empresas objeto de estudio entre activas y no, 9 de ellas están gerenciadas por personal femenino y solo dos por personal masculino, los gerentes o fundadores son personas de aproximadamente 35 – 45 años. La entrevista realizada mostro unos gerentes con familias conformadas. Los años de antigüedad van desde los 6 meses hasta los 5 años.

- Analizar los factores de éxito, relacionados con el programa Jóvenes Rurales Emprendedores del SENA Regional Caldas, los resultados de la información recolectada muestran que las personas en su mayoría trabajan en diversas actividades, muchos de ellos no tienen la unidad productiva que se conformó en la formación. Se estima que los emprendimientos son por necesidad, se encontró que las empresas en fortalecimiento (E1, E3; E6) y los nuevos oferentes realizan planeación estratégica, mientras que las empresas regulares y no activas o que abandonaron la actividad no realizaron durante su proceso este tipo de estrategia, dejando claro que este plan estratégico es un proceso continuo dentro de las empresas, pero en muchos casos no es un factor de éxito (Beetinger y Albro, 2001; Kaplan y Norton, 2001). La planeación estratégica se caracteriza por la flexibilidad para incluir y ajustar nuevos eventos y situaciones en cualquier momento, una vez que la visión ha sido definida y aceptada por los integrantes de la organización, el desafió es traducirla en hechos. Con referencia al horizonte temporal de la planeación

estratégica, la información recolectada muestra que las empresas en fortalecimiento realizan esta planeación con un horizonte de más de 1 año, mientras que los nuevos oferentes a realizan a 5 años y las empresas no activas o que abandonaron la actividad la realizaban de acuerdo al tiempo que le más le convenía.

- Proponer estrategias para al mejoramiento del Programa Jóvenes Rurales Emprendedores del SENA Regional Caldas, la investigación llevada a cabo mostro que las empresas en fortalecimiento o activas poseen relaciones con instituciones externas, cuando hacen parte de asociaciones empresariales, siendo en algunos casos miembros de la Junta directiva. Para el caso de las empresas no activas o que abandonaron la actividad económica, el gerente manifestó la no participación de la empresa en ninguna asociación empresarial. Los gerentes de las empresas activas, así como los nuevos oferentes manifiestan el uso de apoyos externos para la gestión de la empresa en aspectos puntuales como Operación/Técnica, Laboral, Aspectos legales y Otros.

- Al analizar los objetivos empresariales trazados por las empresas creadas entre el año 2008 y 2011 a partir del programa jóvenes rurales del SENA Regional Caldas, los resultados del estudio muestran algunas diferencias entre los objetivos sociales, económicos e individuales y las empresas en fortalecimiento y las empresas no activas o que abandonaron la actividad económica. En la gran mayoría de las empresas en fortalecimiento o empresas activas (E3, E10, E11) los gerentes entrevistados manifestaron la persecución en la creación de empresa de objetivos sociales, seguidos de objetivos individuales y por ultimo objetivos económicos.

Con todo lo anterior se logra por consiguiente cumplir con el objetivo general de la investigación como es el de determinar a través de un estudio de caso la situación del Programa Jóvenes Rurales Emprendedores del SENA Regional Caldas en el período 2008 a 2011.

CAPITULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

5.1 CONCLUSIONES

El Programa de Jóvenes Rurales Emprendedores cumple el objetivo de promover nuevos emprendimientos en jóvenes rurales, permitiendo atenuar la migración del campo a la ciudad, se ha aumentado la productividad del sector rural, disminuyendo también el desempleo estructural y creando condiciones para que la población vulnerable y rural tenga la posibilidad de incorporarse en actividades productivas de la región mediante la gestión de proyectos productivos asociados al proceso formativo, lo cual incide favorablemente en sus ingresos, calidad de vida y productividad de los diferentes sectores de la economía.

Como resultado del trabajo investigativo realizado y teniendo como referencia los objetivos expuestos y los resultados obtenidos, a continuación se exponen las siguientes conclusiones:

Algunos gerentes no han asimilado la multiplicidad de nuevos desafíos que tienen que enfrentar pues está demostrado que la calidad, la rapidez y la agilidad de su trabajo son condiciones no suficientes para competir con éxito, se continúa con los patrones de conducta anclado en viejos paradigmas, lo cual lo está llevando a paralizar la capacidad de pensar, actuar, de aprender las nuevas experiencias, lo que se traduce en obstáculos para emprender cambios fundamentales en las áreas de innovación

Los gerentes de las empresas no activas o que abandonaron la actividad económica, no propician contundentemente los aspectos relativos a la innovación, no examinaron y valoraron la cultura que hay en la organización y careciendo de mecanismos como hacer una gestión del personal de forma eficiente.

Algunas de las empresas objeto de estudio presentan un crecimiento lento y otras a pesar de la madurez no presentan estrategias de Crecimiento. Algunas entre ellas las no activas y regulares no consideran importantes los planes por cuanto muchas empresas funcionaron sin planes formales.

Algunas de las empresas constituidas en el fondo emprender del SENA tiene dificultades para comunicarse con los públicos externos de manera que el mercado los reconozca y valore, para ser más competitivos.

La información recogida permitió hacer un balance cualitativo de la percepción de los egresados del programa JRE acerca de la formación, cumplimiento de expectativas y valoración de los cursos recibidos por parte de los beneficiarios. Un porcentaje por encima del 77% manifestó estar de acuerdo o muy de acuerdo si lo aprendido en el curso había servido para aumentar los ingresos. Por su parte un amplio porcentaje de los beneficiarios respondió que lo aprendido en el curso ha servido para mejorar las condiciones laborales. Esto revela que el programa se percibe en los egresados como exitoso en mejorar sus condiciones de empleabilidad. De otro lado, más del 74% de los beneficiarios, manifiesta que la formación sí terminó en un proyecto productivo, lo cual representa un porcentaje alto de éxito. En cuanto al nivel de satisfacción, la mayor parte de las personas afirma que el curso cumplió con sus expectativas. Aproximadamente el 93% de estos lo calificó como excelente o bueno y solo un 1% como malo. Este resultado indica un muy buen desempeño de los instructores y del contenido del curso.

Dentro de las variables se pudo encontrar que participar de cursos del programa de JRE tiene efectos positivos en el ingreso laboral por hora de las personas.

Uno de los más importantes efectos encontrados es sobre el nivel de empleabilidad de los egresados, pues el haberse graduado del programa JRE aumenta la probabilidad de conseguir empleo. De tal manera que uno de los resultados esperados, que es aumentar las oportunidades de encontrar empleo, se ha logrado satisfactoriamente.

Adicionalmente, el programa de JRE tiene efectos importantes en la percepción del empleo de las personas, en particular, se aumenta el índice de percepción del interés sobre el empleo. Se encontró que los beneficiarios, una vez reciben la formación, contratan en promedio más personas que otros, esto en relación con las actividades relacionadas con la creación de un negocio.

De las variables que tienen que ver con el fortalecimiento de la capacidad y espíritu emprendedor de los beneficiarios se encontró que después de pasar por el programa los beneficiarios aumentaron el índice de percepción sobre tener suficientes clientes, lo cual puede estar asociado con las facilidades que brinda el

programa JRE para establecer contactos con posibles clientes, proveedores y demás agentes relacionados con el negocio.

Del grupo de variables sobre el fortalecimiento de la gestión y asociatividad, se encontró evidencia de que aumenta el índice que mide el nivel de conocimientos para manejar su unidad frente a los no beneficiarios. Así mismo, el programa ha tenido un impacto positivo sobre el nivel de problemas con los trabajadores. Un resultado similar se encuentra con el efecto del programa en la disminución del conflicto con los proveedores y socios, que miden la mayor capacidad y competencias para el manejo de conflicto con su entorno comercial, una vez han pasado por el programa JRE.

A través del programa JRE se ha logrado por parte de los beneficiarios mayor acceso a mejores clientes, más cumplidos con los pagos, que los que una persona fuera de esta red pudiera contactar.

Es importante que a través de los cursos dictados se instruyan los emprendedores en prácticas administrativas para mantener una adecuada rotación de cartera y manejo de clientes.

Al ser JRE un programa que promueve el emprendimiento entre la población rural de bajos recursos, se logra que la capacitación recibida en los cursos promueva las buenas prácticas administrativas de modo que los nuevos negocios logren sobrevivir y crecer con el tiempo. Respecto a esto se analizó que respecto a la frase “Tengo suficientes conocimientos para manejar mi negocio”; se mejoró en cuanto a los beneficiarios.

Puede afirmarse que el programa de JRE tiene un impacto positivo en el emprendimiento de las personas, al menos en lo referente con realizar diligencias para montar un negocio. Se aumenta entre un 75% y 88% la probabilidad de montar un negocio por parte de los beneficiarios del programa.

Dado que la formación del programa de JRE está orientada a fortalecer el espíritu emprendedor de los beneficiarios, ha sido posible a través de este, promover también el acceso a fuentes de financiación, se ha incentivado un mayor acceso al sistema bancario. Tomar un curso en el programa ha impactado en un mayor acceso al sistema bancario, estimando el efecto del programa sobre la probabilidad de tener una cuenta bancaria.

De las variables que tienen que ver con el fortalecimiento de la capacidad y espíritu emprendedor de los beneficiarios se encuentra que después de pasar por el programa, los beneficiarios aumentan el índice de percepción sobre tener suficientes clientes, lo cual puede estar asociado con las facilidades que brinda el programa JRE para establecer contactos con posibles clientes, proveedores y demás agentes relacionados con el negocio.

El éxito de los proyectos se fundamenta en el encadenamiento productivo generado desde la producción, la transformación y la comercialización, además de la generación de esquemas asociativos al interior de las unidades productivas.

En síntesis, se concluye que el programa JRE ha tenido impactos positivos en áreas importantes relacionadas con las condiciones laborales de sus beneficiarios, que se destaca por el hecho que va dirigido a personas de zonas rurales y de origen en los segmentos más vulnerables de la población, ha aumentado de 4.972 beneficiarios a 259.640 en el año 2010 tal como se visualiza en el siguiente cuadro.

5.2 RECOMENDACIONES

Es necesario la revisión de los procesos curriculares que soportan la formación de los emprendedores del fondo emprender del SENA, a fin de brindarle una mayor precisión a algunos aspectos como la planificación empresarial que posibiliten la toma de decisiones a los emprendedores en cuanto a la consolidación empresarial y que lleve a que los emprendedores propicien una cultura de la innovación y convertir las ideas y el conocimiento en productos, en gestión, procesos o servicios nuevos mejorando los existentes.

Las empresas deberán implementar estrategias comunicacionales para interactuar con los públicos externos para que el mercado los reconozca y valore.

Es necesario que todos los esfuerzos de la sociedad, el estado y las organizaciones trabajen mancomunadamente para que haya un compromiso real con la comunidad emprendedora, para buscar, conocer y resolver sus necesidades sentidas.

El gerente debe formarse cognoscitivamente, de manera que urgentemente desarrolle nuevas competencias, desaprendiendo algunas y aprendiendo otras y lo lleve a comprender que la cultura de la organización es un elemento clave que explica la forma en que las organizaciones hacen las cosas, como es su desempeño y de qué forma se va desarrollando su personal.

A pesar de los resultados positivos encontrados en la gestión administrativa de los negocios, no se evidenció impacto en el uso de contabilidad. Este resultado indica la necesidad de reforzar en los contenidos de los cursos el uso de este tipo de herramientas, las cuales garantizan una gestión juiciosa y ordenada de los recursos financieros del negocio.

Es necesario revisar el índice de mortalidad de las empresas creadas en el programa JRE, el cual supera el 60%.

Se sugiere fortalecer la articulación y participación de entidades del orden nacional y algunos programas gubernamentales.

Falta aumentar las oportunidades de acceso a fuentes de financiación, debido a la poca oferta de programas alternativos financieros.

No obstante, se recomienda complementar y contrastar los resultados de este estudio con un análisis costo-beneficio que incorpore los costos directos e indirectos del programa.

5.3 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de los resultados y las limitantes del presente estudio se plantean algunas preguntas específicas que pueden conducir a futuras investigaciones que ayuden a profundizar el conocimiento de los diferentes factores que influyen en los resultados de las nuevas empresas creadas y apoyadas por el fondo emprender del SENA.

Posteriores estudios que puedan dar continuidad permitirían poder realizar un análisis longitudinal para observar el desarrollo de los resultados de estas empresas. Desde su etapa de nuevas empresas a empresas consolidadas ya que

los estudios longitudinales permiten confirmar relaciones causales y amplían el conocimiento sobre marcos teóricos a juicio de Baum, (2001).

Estudios que puedan ampliar el constructo del presente trabajo, en específico, que consideren datos más cuantitativos. Los cuales permitirían establecer un puente entre los objetivos y la percepción de los resultados de la empresa. Así, se enriquecería mucho el conocimiento sobre este colectivo. Sin embargo, hay que señalar que la obtención y/o disponibilidad de datos cuantitativos sobre los resultados empresariales no son fáciles de obtener.

Del mismo modo se puede profundizar en el análisis de las influencias de aquellos factores específicos que resultaron en este estudio tener particularmente una relación más directa con las emprendedoras. Como el rol de la familia y los objetivos empresariales perseguidos para ver su efecto en los resultados de la nueva empresa.

Asimismo, sería interesante realizar estudios comparativos. Uno, comparando esta muestra con otras de características similares. A fin de analizar si ellos persiguen también otros objetivos empresariales además de los económicos y que factores específicos influyen en los resultados de sus empresas.

Otro, comparando la muestra con las de otras regiones como pueden ser departamentos con cultura y grado de desarrollo diverso. Y finalmente, un estudio que haga un comparativo entre empresas pertenecientes a diferentes sectores de actividad. Estos tipos de estudios comparativos ayudarían a determinar qué factores específicos impactan o no, en los resultados de la empresa y si esta razón se debe a características propias del género, del entorno o del tipo de empresa creada.

BIBLIOGRAFÍA

Anthony, R. (1990). El control de gestión. Ediciones DEUSTO S.A., Bilbao. España

Aragón, A.; Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, mayo-agosto, 216.

Aragón, S. A. & Rubio, B. A. (2005b). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, 8, 38-51.
Álvarez, J.C.; García, E. (1996). Factores de éxito y riesgo en la pyme: diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad. *Economía Industrial*, 310.

Acosta, M.; Correa, A.; González, A.L. (2001). *Estrategias financieras para el éxito competitivo en la pyme comercial canaria*. Universidad de La Laguna. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad.

Baamonde, E. (2002). Lo rural y lo urbano o el equilibrio territorial. Conferencia Europea. *La economía social como instrumento de integración y cohesión social*. Salamanca.

Bettinger, Cass y Albro, Walt. “Strategic planning that computes”. Bank Marketing. Vol. 43. Octubre 2001, tema 8, pp. 26-31.

Bueno, E. (1995). La competitividad en la empresa. Un enfoque de organización y una referencia a España. *Dirección y Organización*.

Briz, J. (1994). El entorno competitivo y las estrategias comerciales en el sector agrario. *Fruticultura Profesional*.

Cámara de Comercio de Bogotá D.C. 2007**.** [En línea] 01 de 08 de 2007. Disponible en Internet [En línea]

http://camara.ccb.org.co/documentos/2334_observatorio_emprendimiento_final_final.pdf. [Citado 10 de enero de 2012.]

Cardozo, Alejandro (2005): PyME´s: Intuición y método. Temas. Buenos Aires.

Carland James. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A

Conceptualization. Academy of Management. Review 9, No. 2.
Carland James. Boulton William and Ann Carland. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. Academy of Management. Review 9, No. 2.

Centre metal-lurgic. 2004. Centre Metal-Lurgic. [En línea] 21 de 06 de 2004. Disponible en Internet [En línea] www.ifase.net/articulos/Las_claves_del_exito_empresarial.pdf. [Citado 13 de enero de 2012.]

Centro gdl emprendedores. 2006. Disponible en Internet [En línea] [http://centrogdl.com/articulo.php?no=46. Citado 13 de enero de 2012.]

Collins, Jim (2001): Empresas que sobresalen. Colombia. Norma.

Collins, James; PORRAS, Jerry (2002): Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras. Colombia. Norma.

Covey, Stephen R. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona. Editorial Paidos.

Departamento Nacional de planeación. 2007. *Agenda Interna para la productividad y la competitividad.* [Documento] Bogotá D.C : Departamento Nacional de Planeación, 2007.

Drucker, Peter (2000): *Drucker esencial* Buenos Aires. Coyuntura SA.

Drucker P.(1987): *La gerencia, Tareas, responsabilidades y prácticas.* Buenos Aires. Ateneo.

Eumed.net. Disponible en Internet [En línea] [http://www.eumed.net/tesis/2007/lmd/factores%20de%20gestion%20de%20las%20empresas%20urbanas%20y%20rurales.htm. Citado el: 13 de 01 de 2012.]

Fandiño Padilla, Laura. y Cristina, Bolivar Abello Maria. 2008. Evaluación del impacto del emprendimiento empresarial en los estudiantes y/o egresados de la carrera de administración de empresas de la pontificia universidad javeriana y estudio de los factores de éxito de sus empresas creadas a partir de los talleres *D.* Bogotá D.C: : PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, 2008.

Fondo Emprender. 2012. Fondo Emprender. Por un país de propietarios. Disponible en Internet [En línea] http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/b/beneficiarios/beneficiarios.ASP. [Citado 12 de enero de 2012.]

Gerencie.com. GERENCIE.COM. [En línea] Concepto y definición de emprendimientoDisponible en Internet [En línea] http://www.gerencie.com/emprendimiento.html. . [Citado 03 de enero de 2012.]
Hernández Torres, M. et al. (1997). Acerca de la definición de control de gestión. http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cgdefi

Ivancevich, j., Lorenzi, p., Skinner, s. Crosby, P. (1997). Gestion, Calidad y Competitividad. España. McGraw Hill.

Jordán, H. (1995). Control de gestión. DEADE, Comisión Europea.

Katz, Fremond (1994): *Administración de organizaciones*. Buenos Aires. Mc Graw Hill.

Kaplan, Robert S y Norton, David P (2001). “Building a strategy-focused organization”. Ivey Business Journal. Vol. 65, Mayo/Junio, tema 5 pp. 12-19.

Krieger; Mario (2001): *Sociología de las Organizaciones*. San Pablo. Prentice Hall.

Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.

López, Méndez Irene, (2005), "Género negado, vivido y la política de desarrollo. El concepto de género y sus implicaciones para el desarrollo" en Working papers 08, Munduan, Cooperación Internacional Descentralizada/ Nazionarteko lankidetza deszentralizatua, en http://www.ehu.es/ pazydesarrollo/working/working08.htm, 10 de noviembre de 2007.

Lorino, P. (1993). El control de gestión estratégico: La gestión por actividades. Editores Boixareu Marcombo, S.A., Barcelona.

Maslow, A. (1954). Motivación y personalidad. New York. Harper and Row.

Maslow, A. (1962). Toward a Psychology of being. New York. Van Nostrand.

Navarrete, Hernando (2002): *Gerencia de procesos.* Bogotá. Alfaomega.

Peters; Thomas; WATERMAN, Robert (1994): *En busca de la excelencia*. Colombia. Norma.

Porter, Michael. 1982. *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales.* México : Compañia Editorial S.A de CV, 1982.

Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones Plaza y Janes, Barcelona.

Roberts, Edward; BERRY, Charles (1995): *Ingresos en nuevos negocios. Selección y estrategias para el éxito.*

Robinson, J.P.; P.R. Shaver y L.S. Wrightsman (1991): *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes.* Academy Press, San Diego.

Sánchez, G.; L. López y M.A. Casado (1999): "El proceso de innovación tecnológica en una PYME industrial desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades: el caso de industrias Espadafor S.A.". *II Workshop*

Internacional. La Organización del Futuro en la Sociedad de la Información: Gestión del Cambio, Recursos Humanos y Estructura. 25-28 de mayo, Cádiz.

Sáínz, O. A. (2002). *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aproximación al sector de denominación de origen calificada Rioja*. Tesis Doctoral. Universidad de La Rioja, España.

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. [En línea] 2010. Disponible en Internet [En línea] http://www.sena.edu.co/Portal/El+SENA/Misión+-+visión+-+valores/.[Citado el 10 de enero de 2012.]

Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. Rev. Accounting, Organizations an Society, Vol.15, No.1/2.

Simons, R. (1994). Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estratégica. Rev. Harvard DEUSTO Business Review, Ed. DEUSTO, Bilbao.

Sol, Ricardo (1999): La guerra de las PyMES. Buenos Aires Nuevo extremo.

Schiffman, L. & LAZAR, L. (1997). Comportamiento del Consumidor. (5ta. edic.) México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Taylor, S. J. (1992). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de los significados. España. Ediciones Paidós.

Tarragno, Daniela; LECOUMA, María Laura (1999): *Cómo armar un plan de Negocios.* Buenos Aires. Coyuntura.

Varela, Varela. 2008. *Innovación Enmpresarial.* Cali Colombia : PEARSON, 2008. ISBN: 978-958-699-101-8.
Wilensky, Alberto (1997): *Política de negocios*. Buenos Aires. Macchi.

ANEXOS

Anexo A. Guía temática para entrevista y Grupo focal.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Factores de éxitos de las empresas creadas a partir de la formación en emprendimiento y empresarismo en el programa jóvenes rurales emprendedores JRE del SENA Regional Caldas.

Guía temática de entrevista a gerentes o propietarios.

1. Datos de la empresa

Nombre: _____
Actividad._____
Tiempo de constitución. _____
Tiempo que estuvo constituida. _____

2. Datos del propietario

Nombre. _____
Edad._____
Posición en la empresa. _____
Estado Civil._____
Nivel de Educación._____

3. Sobre la creación de la empresa

¿Qué motivo la creación de la empresa?
¿Su pareja ha aceptado su profesión? ¿Sus hijos? ¿Sus padres?
¿Cuál ha sido el apoyo moral de su familia?
¿De qué familiar ha recibido el apoyo moral más fuerte?
¿Cuál ha sido la participación de su familia en la financiación de su empresa?

4. Experiencia profesional previa

¿Cuál ha sido su experiencia previa a la creación de la empresa en lo que tiene que ver con cargos de gestión, cargos en el mismo sector al que pertenece su empresa, si ha creado empresa anteriormente, cuál fue su rol en ese proceso de creación, y el número de años de experiencia?

5. Proceso de planificación

Cuéntenos acerca de la elaboración del plan de su empresa
¿Ud. elaboró un plan escrito de su negocio y este fue evaluado por algún experto?
¿Recibió algún tipo de formación para elaborar el plan de su empresa?
¿Recibió algún tipo de asesoría?
¿Cuáles fueron las áreas funcionales que cubría dicho plan?
¿Cuál considera Ud. ha sido el impacto en los resultados de su empresa?

6. Relación con instituciones externas y servicios profesionales

Cuéntenos su experiencia en cuanto a relación con instituciones externas, cual es o cual ha sido
¿Pertenece a algún tipo de asociación empresarial?
Numero de asociaciones del cual es miembro
¿Es Ud. miembro de la junta directiva o comité de alguna de estas asociaciones?
¿Su empresa Utiliza los servicios de algún gestor (asesora en funciones operativas) o consultor externo (asesoramiento en asuntos estratégicos)? ¿En qué áreas?

7. Objetivos Empresariales

Cuéntenos acerca de los objetivos empresariales que persigue la empresa. Económicos, sociales, individuales.

¿Cuál ha sido en el último año la facturación de la empresa en pesos?
En cuanto a resultados de la empresa a lo largo del último año ¿qué es lo que Ud. más destaca en lo **económico** (Ventas;" "Beneficio;" "Cuota de mercado;" "Numero de empleados;" "Productos o servicios ofertados" y "Resultados globales, **lo Individual** (Satisfacción Personal;" "Autoestima, Confianza en una misma;" "Calidad de vida personal;" "Relación con la familia;" "Relación afectiva" y "Conciliación vida profesional y personal, **y lo social** ("Relaciones Sociales;""Visibilidad Pública" y "Contribución a la sociedad")

Anexo B. Instrumento de análisis del Programa Jóvenes Rurales Emprendedores.

Factores de Éxito	Variables	Se cumple		
		SI	No	Observación
Capacidades del propietario o gerente	Las capacidades técnicas se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo			
	Capacidades para tratar con las personas			
	Capacidad para la toma de decisiones			
	Motivación para crear empresa			
Experiencia profesional previa	Experiencia previa en gestión de empresas			
El proceso de planificación	Diseño de plan de negocio y presupuesto Se realiza planeación a corto y mediano plazo			
Estrategias Competitivas	Existe una posición competitiva favorable, para mantenerse en el mercado.			
	Tiene relación de asociatividad o recibe asesoría externa			
Factores competitivos	Conoce la gestión financiera, los recursos, la innovación y las capacidades de marketing y calidad			
	Identifica los objetivos empresariales, sociales, económicos y personales			

Factores de Éxito	Variables	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Capacidades del propietario o gerente	Las capacidades técnicas se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo			
	Capacidades para tratar con las personas			
	Capacidad para la toma de decisiones			
	Motivación para crear empresa			
Experiencia profesional previa	Experiencia previa en gestión de empresas			
El proceso de planificación	Diseño de plan de negocio y presupuesto Se realiza planeación a corto y mediano plazo			
Estrategias Competitivas	Existe una posición competitiva favorable, para mantenerse en el mercado.			
	Tiene relación de asociatividad o recibe asesoría externa			
Factores competitivos	Conoce la gestión financiera, los recursos, la innovación y las capacidades de marketing y calidad			
	Identifica los objetivos empresariales, sociales, económicos y personales			

Anexo C. Instrumento de evaluación de los factores de éxito de las empresas del PJRE.

	Estoy de acuerdo	Estoy muy de acuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Estoy muy en desacuerdo
Lo que aprendió en el curso le ha servido para mejorar sus ingresos					
Actualmente desarrolla productos con calidad					
Le sirvió para hacer amigos y/o contactos					
Aprendió a liderar el propio negocio					
Aprendió a solicitar un préstamo para montar o invertir en un negocio					
El proyecto productivo generado está activo y ha perdurado en el tiempo					
Mantiene acercamiento y conocimiento del cliente					
Siempre siente la necesidad de mejorar					
Existe compromiso con innovar					
Se tiene la capacidad de asumir riesgos					
Piensa en el largo plazo					
Se empeña en retos atractivos					
Se implantan nuevas ideas					
Se tiene permanente contacto con el mercado					
Existe interés sobre los resultados					

Anexo D. Componentes del programa de emprendimiento

- ***Objetivo del programa*:**

Desarrollar competencias emprendedoras en las personas que conlleven a la generación de valor en su proyecto de vida, permitiéndole además la oportunidad de identificar iniciativas empresariales y desarrollar planes de negocio que conduzcan a la conformación de empresas sostenibles o que generen riqueza para su entorno.

- ***Componentes:***

FUNDAMENTACIÓN AL EMPRENDIMIENTO

MÓDULOS	DURACIÓN
Modulo instruccional 1: Fundamentos para el emprendimiento	4 HORAS
Total	4 horas

IDENTIFICACIÓN DE INICIATIVAS DE NEGOCIO

MODULOS	DURACIÓN
Modulo instruccional 2: Pensamiento Empresarial	6 HORAS
Modulo instruccional 3: Identificación de iniciativas de negocio	14 HORAS
Total	20 horas

ESTRUCTURACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO Y GESTIÒN

MODULOS	DURACIÓN	REPORTE METAS:
Modulo instruccional 4: Formulación de Planes de negocio	40 HORAS	Certificado de: Aprobación del Programa de Emprendimiento Resultado de aprendizaje: Alumnos formados
Modulo instruccional 5: Elementos de gestión empresarial	10 HORAS	
Total	50 horas	
Total Programa	**74 horas**	

- **MODULOS DEL PROGRAMA**

MODULO 1.- FUNDAMENTACIÒN AL EMPRENDIMIENTO

OBJETIVO DEL MÒDULO	Informar y motivar a las personas sobre el despertar al emprendimiento y propiciar una actitud proactiva a la creación de empresas
MATERIAL DE APOYO	• Fascículo 1. Fundamentos para el Emprendimiento • Lecturas soporte y presentaciones • Ayudas power point y Videos existentes en regionales.
RESULTADO DEL MODULO	Personas interrogadas sobre su proyecto de vida, motivadas a emprender, a aportar nuevas soluciones para nuevas necesidades, a descubrir nuevas formas de hacer las cosas, de transformar una idea en realidad, decididos a encontrar soluciones a temas del día a día, de los negocios y las empresas. ➢ Guía de Proyecto de Vida y F1 diligenciados.

MODULO 2.- IDENTIFICACIÒN DE INICIATIVAS DE NEGOCIO

OBJETIVO DEL MÒDULO	**Desarrollar la Mentalidad Emprendedora y reconocimiento personal como emprendedor con iniciativas de negocio.**
MODULO INSTRUCCIONAL 1.	**DESARROLLO DEL PENSAMIENTO EMPRESARIAL**. Su objetivo Fortalecer las capacidades empresariales a través de la identificación de las competencias personales de emprendimiento e inquietar a partir de reflexiones que estimulen la generación de iniciativas de negocio. Permite la conceptualización del perfil de la idea de negocio ubicándola dentro del contexto socio económico regional y nacional
TEMAS	• Creatividad e innovación • Proyecto de vida : creación de valor • Perfil Emprendedor: Características empresariales personales • Conformación de equipos de trabajo
MATERIAL DE APOYO	• Fascículo 1. Pensamiento Empresarial • Fascículo 2. Mentalidad Empresarial • Lecturas soporte • Presentaciones • Ayudas power point • Videos existentes en regionales.
RESULTADO DEL MODULO	Perfil empresarial identificado del equipo emprendedor + al menos una iniciativa de negocio definida. ➢ F1 ajustado o corregido.
MODULO INSTRUCCIONAL 2.	**IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LA INICIATIVA DE NEGOCIO**: Valorar el grado de madurez de la iniciativa y su posición en el entorno Identificar una iniciativa empresarial concretando aspectos de mercado, técnicos y de recursos que se requieren y evaluar si existe una verdadera oportunidad que amerite la elaboración del plan de negocio.
TEMAS	• Generación de ideas • Evaluación de ideas de negocio • Desarrollo Perfil de la Iniciativa de negocio
MATERIAL APOYO	• Fascículo 1. generación de ideas • Fascículo 2.- Evaluación de ideas de negocio • Perfil de la Iniciativa de negocio F2 • Lecturas • Presentaciones Documentos de Clusters y cadenas productivas articuladas con la tecnología del Centro • Información sobre empresas de la región que se articulan con la tecnología del Centro
RESULTADO ETAPA	Idea de negocio analizada para iniciar el Plan de negocios. F2 Diligenciado.

MODULO 3.- PLAN DE NEGOCIO

OBJETIVO DEL MÒDULO	Orientar la formación y prestar Asesoría para proporcionar elementos conceptuales y herramientas técnicas mediante capacitación y asesoría que permitan al creador de empresa cualificar y cuantificar las inversiones mediante la elaboración del plan de Negocio, minimizando riesgos de fracaso y optimizando al máximo los recursos; proyectando la nueva empresa, mediante los diferentes estudios y sistemas de evaluación
MODULO INSTRUCCIONAL 1.	**DESARROLLO DEL PENSAMIENTO EMPRESARIAL**. Fortalecer las capacidades empresariales a través de la identificación de las competencias personales de emprendimiento e inquietar a partir de reflexiones que estimulen la generación de iniciativas de negocio. Permite la conceptualización del perfil de la idea de negocio ubicándola dentro del contexto socio económico regional y nacional
TEMAS	• Inducción al plan de negocios Desarrollo del plan de negocios: • Estudio de Mercado • Estudio Técnico • Estudio Organizacional y Legal • Evaluación Económico – Financiera • Análisis de Riesgos. • Sustentación del Plan de Negocio • Conformación de equipos de trabajo
MATERIAL DE APOYO	• Lecturas de apoyo • Software interactivo Plan de negocios B.E. • Plan de Negocio Desarrollo Rural • Documento unificado Plan de Negocios – F3. Otros: materiales como cartillas desarrolladas en las regionales
RESULTADO DEL MODULO	Plan de Negocios Iniciado (Inscrito en el F.E.?)