

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

Factores asociados al éxito de los emprendimientos apoyados por el Fondo

Emprender: resultados de un estudio exploratorio

Emelis Fernanda Castro Orellano

Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de Magister en

Administración

Director

Wilmer Sepúlveda Sepúlveda, Ph.D.

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Administrativas y Contables

Maestría en Administración

2017

Agradecimientos

Agradezco primero que todo a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud y la capacidad requerida para alcanzar este gran objetivo y meta en mi vida. A mi madre Martha Orellano porque siempre ha estado ahí sin condiciones, por su amor y apoyo infinito. A mi esposo Andrés Sánchez por su inmensa paciencia y sus buenos consejos que nunca faltaron. A mi padre Fernando Castro por su apoyo incondicional y su apreciado afecto. A mis hermanos Oscar Castro, María Fernanda Castro y Juan Diego Cabrales porque me motivan a ser ejemplo y un agradecimiento muy especial a mi director de tesis Wilmer Sepulveda por su paciencia, conocimiento y experiencia aportada a este trabajo.

Tabla de Contenido

1. Factores asociados al éxito de los emprendimientos apoyados por el Fondo Emprender:	
Resultados de un estudio exploratorio	13
1.1. Definición Del Problema.....	13
1.1.1. Sistematización del Problema	18
1.2. Justificación.....	18
1.3. Objetivos	20
1.3.1. Objetivo general.....	20
1.3.2. Específicos.	21
2. Marco Referencial	21
2.1. Antecedentes	21
2.1.1 En el ámbito internacional	22
2.1.2. En el Ámbito Nacional.....	24
2.2. Marco Conceptual	28
2.2.1. Emprendedor.....	28
2.2.2. Emprendimiento.....	33
2.2.2. Clases de emprendimiento	34
2.2.3. Fondo Emprender.....	35
2.3. Marco Teórico	37
3. Metodología	47
3.1 Hipótesis.....	48

3.1.1. Variables Independientes	48
3.1.2. Variable Dependiente.....	48
3.2. Tipo de estudio o diseño de investigación	49
3.3. Método de Investigación	50
3.4. Fuentes y técnicas de recolección	50
3.4.1 Técnicas de Recolección de Información	51
3.4.2. Instrumento	52
3.4.3 Definición de la población	52
3.4.4 Tamaño de la muestra	53
3.4.5 Tiempo de aplicación.....	53
3.5 Tratamiento de la información	53
4. Resultados y discusión de los resultados	54
4.1 Análisis de los factores asociados a los emprendimientos exitosos apoyados por el Fondo Emprender en el Área Metropolitana de Bucaramanga	54
4.1.1. Aspectos internos de los emprendimientos exitosos.....	55
4.1.2. Condiciones del entorno de los emprendimientos exitosos	61
4.2 Análisis de los factores que se encuentran asociados a los emprendimientos fallidos apoyados por el Fondo Emprender en el Área Metropolitana de Bucaramanga.....	71
4.2.1 Aspectos internos de los emprendimientos fallidos.....	71
4.2.2. Condiciones del entorno de los emprendimientos fallidos	77
5. Conclusiones	84
6. Recomendaciones	87
Apéndices.....	¡Error! Marcador no definido.

Referencias bibliográficas.....	90
---------------------------------	----

Lista de tablas

Tabla 1. Porcentaje de empresarios establecidos	15
Tabla 2. Número de Empresas creadas y canceladas en Santander	17
Tabla 3. Dimensiones y elementos claves de éxito para el emprendedor	26
Tabla 4. Escuelas de Pensamiento	31
Tabla 5. Clasificación de empresas en Colombia	35
Tabla 6. Fases de nacimiento de una empresa	45
Tabla 7. Proceso desde el inicio hasta el final del emprendimiento	46

Lista de figuras

Figura 1. Tendencia del nacimiento de empresas en Colombia 2011-2015.	14
Figura 2. Proceso de creación de empresas	44
Figura 3. Experiencia empresarial de los empresarios exitosos	56
Figura 4. Motivación de los empresarios para crear su empresa	58
Figura 5. Temas de actualización de mayor interés para los empresarios.	60
Figura 6. Sector económico al que pertenecen las empresas	63
Figura 7. Tipo de segmento de clientes de las empresas.	64
Figura 8. Entorno competitivo de las empresas	65
Figura 9. Valor agregado que ofrecen las empresas.	66
Figura 10. Antigüedad de la empresa	67
Figura 11. Financiamiento empresarial.....	68
Figura 12. Perspectivas personales de los empresarios.	69
Figura 13. Apoyo que quisieran los empresarios recibir del SENA	70
Figura 14. Aspectos que consideran los empresarios debe mejorar el SENA.	71
Figura 15. Motivación de los emprendedores para crear su empresa.	73
Figura 16. Nivel académico de los emprendedores.	74
Figura 17. Experiencia del emprendedor en el sector económico al que pertenece la empresa. ..	75
Figura 18. Sector económico al que pertenecían los emprendimientos fallidos	76
Figura 19. Producto con mayor rentabilidad de los emprendimientos fallidos.	77
Figura 20. Valor agregado que ofrecieron los emprendimientos fallidos.....	78

Figura 21. Entorno competitivo de los emprendimientos fallidos	79
Figura 22. Motivo por el cual se convirtieron en emprendimientos fallidos.	80
Figura 23. Intensión de los emprendedores de volver a crear otra empresa	81
Figura 24. Apoyo adicional que le gustaría recibir a los emprendedores	82
Figura 25. Aspectos que consideran los emprendedores debe mejorar el SENA	83
Figura 26. Emprendimientos que fueron condonados sus recursos.	84

Lista de Apéndices

Apéndice A. Transcripción focus group realizado a empresarios exitosos..... 97

Apéndice B. Transcripción entrevista empresarios no exitosos..... 127

Resumen

Ante las altas tasas de mortalidad presentadas en las empresas en sus primeros años de vida, en el presente estudio de tipo cualitativo se analizó los aspectos relacionados con el éxito empresarial de los emprendimientos exitosos y fallidos nacidos en el Área Metropolitana de Bucaramanga entre los años 2005 al 2012 y financiados con el programa nacional Fondo Emprender administrado por el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

Los resultados que se relacionaron con los emprendimientos exitosos fue el nivel de estudio, la pasión que sentían los emprendedores por la actividad empresarial y la experiencia empresarial previa. Estos aspectos no están directamente relacionados con los emprendimientos fallidos.

Así mismo se pudo evidenciar como el género femenino está más relacionado con las empresas exitosas y como el sector influye directamente en el éxito, siendo en el área metropolitana de Bucaramanga el sector más favorable para la creación de empresas el manufacturero y el sector menos favorable el agropecuario.

En conjunto, los aspectos relacionados con el éxito empresarial encontrados en los emprendimientos sugieren hacer un mejor filtro de emprendedores especialmente en los aspectos personales como nivel de estudio, pasión y experiencia.

Palabras Claves: emprendimiento exitoso, emprendimiento fallido, fondo emprender, aspectos de éxito empresarial.

Introducción

En los últimos años el gobierno Colombiano ha incentivado la creación de nuevas empresas a través de beneficios tributarios y programas de financiación a emprendimientos, lo que se ha visto reflejado positivamente en el crecimiento del número de empresas. Sin embargo no ha sido así de positiva la sostenibilidad de las mismas ya que en los últimos cinco años en promedio se ha muerto el 38.6% de las empresas creadas, especialmente en sus primeros años de vida.

Ante esta problemática que afecta directamente el desarrollo y crecimiento económico del país, se hace necesario conocer cuales aspectos son los que están relacionados con las empresas que si logran sobrevivir y ser sostenibles en el tiempo con el fin de tener herramientas solidas a la hora de crear estrategias que permitan mitigar el riesgo de fracaso de las nuevas empresas.

El objetivo de este trabajo se centra en conocer los aspectos relacionados con el éxito y fracaso de los emprendimientos financiados con el programa capital semilla Fondo Emprender administrados por el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. Para el estudio se tomó como población, las empresas creadas entre los años 2005 y 2012 en el área metropolitana de Bucaramanga. Para clasificar entre emprendimientos exitosos y fallidos, se tomó el concepto emitido por GEM (2014) donde determina que un emprendimiento se convierte en exitoso cuando pasa a ser empresa establecida, es decir cuando haya superado los tres años y medio de vida y este generando ingresos a sus propietarios o pagando sueldos. Así mismo un emprendimiento fallido se entiende que es aquel que no logra superar este tiempo de funcionamiento.

En el apartado uno de la presente investigación se encuentra la definición del problema, justificación y objetivos; en el apartado dos se encuentra el marco referencial compuesto por el marco teórico, conceptual y antecedentes sobre emprendimiento y aspectos relacionados con su éxito; en el apartado tres se encuentra la metodología que se utilizó en el trabajo para alcanzar los objetivos propuestos, caracterizándose por ser un estudio de tipo cualitativo cuyas principales técnicas de recolección de información fue el *focus group* y la entrevista a profundidad. En el apartado cuatro se encuentran los resultados de los aspectos relacionados con los emprendimientos exitosos y fallidos. Y por último en el apartado cinco y seis se encuentran las conclusiones y recomendaciones de cuales son aquellos aspectos que se deben considerar en un emprendedor para mitigar los riesgos de fracaso.

1. Factores asociados al éxito de los emprendimientos apoyados por el Fondo Emprender:

Resultados de un estudio exploratorio.

1.1 Definición del problema

El emprendimiento es y ha sido considerado por varios autores como generador de riqueza y desarrollo económico de las regiones (Duarte & Carraro, 2012). El desarrollo económico generado a partir de la creación de nuevas empresas se puede manifestar directamente a través de variables socioeconómicas como: i) aumento en el pago de impuestos, ii) generación de empleo, iii) crecimiento de las exportaciones, iv) reducción de la pobreza, v) fortalecimiento en logística e infraestructura (Rodríguez, 2008). A su vez, el desarrollo económico se ve reflejado positivamente en calidad de vida de la sociedad, lo que permite apreciar de forma general la importancia del éxito y sostenibilidad de todos los emprendimientos nacientes, pues su crecimiento es directamente proporcional al crecimiento de un país.

En Latinoamérica, las micro y pequeñas empresas representan cerca del 80,0% del total de la economía (Cordero, Astudillo, Carpio, Delgado & Amón, 2011). En el caso colombiano, el 98,6% de las empresas existentes en el país pertenecen a la categoría de micro y pequeñas empresas (Compite 360, 2015). Las Mipymes en Colombia aportan aproximadamente el 70% en la generación de empleo (Ángel y Pulido, 2010). Por su parte, el comportamiento de creación de empresas en Colombia en los últimos cuatro años ha presentado una tendencia ascendente.

Según Confecamaras, en su informe de coyuntura empresarial (2014), en el año 2011 se crearon 238.882 nuevas empresas, en el año 2012 se crearon 277.217 empresas, en el 2013 se registraron 275.109 nuevas empresas y en el año 2014 se crearon 301.334 nuevas empresas (ver figura 1). En el año 2015, 257.835 nuevas empresas fueron creadas, presentándose una reducción del 15,0% con respecto al 2014 (Confecamaras, 2016). Al comparar el año 2014 con el año 2011, se registra un aumento del 26,1% en el total de empresas creadas anualmente, y al compararlo con el 2015 se registra un aumento del 7,0%. A pesar de que en el último año se presentó una pequeña reducción en la creación de nuevas empresas, este no deja de ser un número considerable, dando cuenta de un ecosistema emprendedor positivo en Colombia que entre otras cosas, incluye los incentivos que ha ofrecido el gobierno para la creación de empresas y motivar el emprendimiento, como la ley 1429 de 2010 de formalización y generación de empleo así como incentivos de capital.

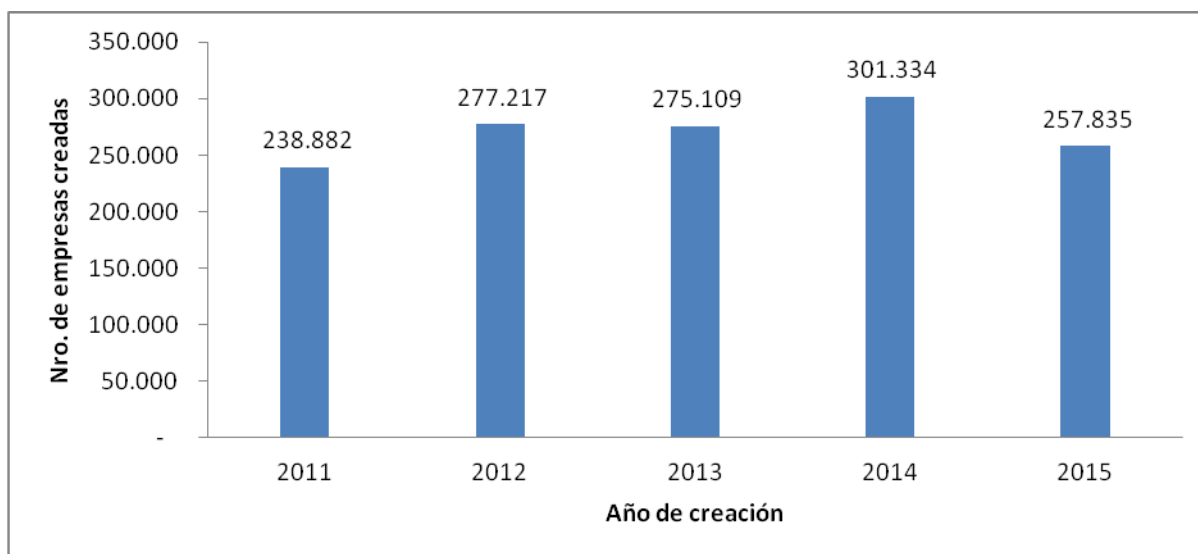


Figura 1. Tendencia del nacimiento de empresas en Colombia 2011-2015.

Fuente: Elaboración propia a partir de Confecamaras (2014) y Confecamaras (2016).

Cuando se habla de emprendimiento o empresas nacientes (recién creadas) a nivel Latinoamérica y el Caribe, se encuentra que Colombia es uno de los países más representativos. Según *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* (2013) la tasa promedio en América latina y el Caribe de empresas nuevas se encuentra en el 12%, mientras la de Colombia asciende al 14%. Sin embargo, cuando se trata de empresarios establecidos o emprendimientos exitosos, se halla que Colombia está dentro de los países menos favorecidos, pues solo el 5.9% del total de la población adulta logra obtener empresas establecidas o exitosas, mientras la media de Latinoamérica y el Caribe se encuentra en el 8% (GEM, 2013). Por tanto, es de suponer que si bien, existe un esfuerzo en la política pública para la creación de empresas, esta parece no verse reflejada del todo en empresas exitosas y con sostenimiento en el mercado.

En la clasificación que utiliza GEM (2013), un empresario o empresa establecida es aquella que ha pagado a sus empleados o propietarios salarios o retribución en dinero o en especie por más de 42 meses o 3.5 años. Al analizar los años de 2011 a 2014, se evidencia que Colombia presenta una tendencia descendente de empresas establecidas (ver tabla 1). Por tanto, aunque la tasa de creación se encuentra estable en los últimos años, la tasa de empresas sostenibles disminuye.

Tabla 1. *Porcentaje de empresarios establecidos*

	Año				
	2010	2011	2012	2013	2014
Empresarios establecidos (porcentaje)	12	7.5	6.7	5.9	4.9

Fuente: GEM (2014).

Durante el primer semestre del año 2014 se cerraron 55.559 empresas, el 15.5% más que el número de empresas cerradas en el mismo periodo del año 2013. Las empresas cerradas en el primer semestre del año 2014 corresponden a un 34.2% de las empresas creadas en el mismo periodo. En noviembre del año 2013 según la Revista Dinero (2013), se habían cerrado 79.065, correspondiente al 30% del número de empresas creadas en el mismo. Por tanto, en Colombia parece existir “una alta percepción sobre la capacidad de generar nuevas empresas, es decir, creatividad, pero cuando llegan al primer año en su mayoría desaparecen” (Rodríguez, 2008, P. 24), siendo muy pocos los emprendimientos que logran rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento en el tiempo. De acuerdo con Ángel y Pulido (2010), de manera general, por lo menos la mitad de los emprendimientos fracasan en sus primeros cinco años de vida.

La situación de Santander no es diferente al comportamiento nacional. Durante el año 2014 se crearon 16.203 empresas en el departamento, la más alta desde el 2010, sin embargo en el 2015 se presentó una reducción a 13.056 nuevas empresas. Aunque en los últimos años la creación de nuevas empresas se considera estable, la cancelación de empresas sigue presentando tendencia al alza, cada vez más preocupante. En el 2014 se cancelaron o cerraron 5.361 empresas, correspondiente al 33% de las empresas creadas el mismo año, mientras en el 2015 se cancelaron 6.933 equivalente al 53%, el porcentaje más alarmante de los últimos 5 años. En la tabla 2 se presenta información de las empresas creadas y cerradas durante los últimos cuatro años en Santander.

Tabla 2. *Número de Empresas creadas y canceladas en Santander*

Tipo	Año				
	2011	2012	2013	2014	2015
Creación empresas	10552	14259	15716	16203	13056
Cancelación empresas	5055	4182	4777	5361	6933
Porcentaje de cancelación	48	29	30	33	53

Fuente: Elaboración propia a partir de Cámara de comercio de Bucaramanga (2015)

Al igual que Colombia y el departamento de Santander, el Área Metropolitana de Bucaramanga – AMB - arroja resultados similares. En el año 2014 se crearon 12.648 nuevas empresas y se cancelaron 4.552, es decir, el 36%; 3 puntos más que a nivel departamental en el mismo año (Compite 360, 2015).

Por otro lado, para fomentar la creación de empresas, el Gobierno Nacional ha creado diferentes programas de emprendimiento. Dentro de estos, sobresale el programa Fondo Emprender creado a través del artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002. Dicho fondo es administrado por el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA, que entrega capital semilla a emprendedores que quieran iniciar una nueva empresa. Este programa no solo apoya con recursos económicos sino que también ofrece asesoría gratuita en fortalecimiento empresarial con el fin que puedan tener mayores probabilidades de éxito en la puesta en marcha de la empresa.

A pesar de todo el apoyo, los emprendimientos cubiertos por el Fondo Emprender no han sido ajenos a la coyuntura de consolidación empresarial. Es así como de las 40 empresas creadas entre los años 2005 a 2012 en el AMB con la ayuda del Fondo Emprender, 15 correspondientes al 37,5% han logrado superar los 3,5 años de vida en el mercado.

Ante este problema de mortalidad empresarial, nace la necesidad de conocer aquellos aspectos asociados a los emprendimientos que si han logrado tener éxito y mantenerse activos en el mercado. Por la importancia que reviste el fortalecimiento empresarial a través del SENA y tras el problema descrito, este proyecto aborda los emprendimientos que han sido financiados y apoyados por el Fondo Emprender en el AMB.

La pregunta que busca resolver la presente investigación es la siguiente: **¿Cuáles son los factores asociados al éxito de los emprendimientos apoyados por el Fondo Emprender en el Área Metropolitana de Bucaramanga?**

1.1.1 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los factores asociados a los emprendimientos exitosos apoyados por Fondo Emprender **en el Área Metropolitana de Bucaramanga?**
- ¿Cuáles son los factores asociados a los emprendimientos fallidos apoyados por el Fondo Emprender **en el Área Metropolitana de Bucaramanga?**
- ¿Qué aspectos podrían tener en cuenta los nuevos emprendimientos para minimizar el riesgo de muerte en el mercado durante los primeros años de vida?

1.2 Justificación

El emprendimiento empezó a ser de interés en América Latina a partir de mediados de los 90 (Ovalles y Quiñonez; 2013), cuando se empieza a considerarlo como mecanismo para alcanzar el desarrollo económico (Valencia, G.; 2012). Uno de los aspectos a resaltar de emprendimiento, es el aporte de ingresos a los propietarios, empleados y al estado, lo que se traduce al mismo tiempo en mejor calidad de vida de la sociedad. Por tanto, cada vez más, los gobiernos, empresas e instituciones educativas reconocen la importancia y la necesidad de los emprendimientos en el país. En Colombia en el año 2006 se creó la ley del emprendimiento (Ley 1014 del 26 de enero de 2006) que busca fomentar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas (Tarapuez, Osorio & Botero, 2012), lo que hace suponer que el gobierno lleva reconociendo la importancia del emprendimiento por un poco más de 10 años.

Gracias a ley del emprendimiento se han generado y fortalecido programas para apoyar técnicamente y financieramente emprendimientos a nivel nacional, como es el caso del Fondo Emprender, Innpulsa, Destapa Futuro, entre otros; así como leyes de reducción de impuestos y gastos de constitución como lo fue la ley 1429 de 2010 que tuvo vigencia hasta el año 2014. Sin embargo, a pesar de todos los incentivos que se han generado para promover el emprendimiento, son pocas las nuevas empresas que contribuyen a la economía del país, ya que según estudios realizados (GEM, 2014), menos de la mitad de las empresas creadas dejan de convertirse en emprendimientos para pasar a empresas establecidas. Es decir, una proporción importante no logran superar los 3.5 años de vida, que es justamente cuando empiezan a generar más impacto económico y por ende pueden aportar en mayor medida en el desarrollo económico del país a través de la generación de nuevos empleos, aumento en la producción, exportaciones, impuestos, entre otros. Esta situación es altamente preocupante pues significa que en el tiempo el país no estaría generando una masa empresarial fuerte.

Ante esta problemática surge la necesidad de llevar a cabo un estudio con el cual se logre detectar a través de la experiencia que poseen los empresarios exitosos y fallidos, factores que inciden en el desarrollo y sostenibilidad de las nuevas empresas. Los resultados del presente estudio serán de gran interés para emprendedores, el sector académico y las entidades de apoyo a los emprendimientos. Al emprendedor, la información generada le puede aportar en el análisis previo a la creación de la empresa, los factores sobre los cuales deberían centrar altamente la atención para aumentar la probabilidad de éxito. Por su parte, al sector académico los resultados del presente estudio le pueden ser de gran utilidad, ya que puede contribuir con información para la mejora de los programas de formación a través de la inclusión de nuevos paradigmas en la administración de empresas. Por último, además del SENA, las entidades de apoyo a los emprendimientos, podrían disponer de información complementaria a la existente, acerca de los factores de riesgo que pueden influir en el éxito empresarial.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Identificar los aspectos asociados al éxito de los emprendimientos financiados por el Fondo Emprender, mediante el desarrollo de un estudio exploratorio, que permita el apoyo en la toma de decisiones por parte del SENA y demás entidades que soportan ayuda al desarrollo empresarial de la región.

1.3.2 Específicos

- Explorar los factores asociados a los emprendimientos exitosos apoyados por el Fondo Emprender en el AMB.
- Describir los factores que se encuentran asociados al fracaso de los emprendimientos apoyados por el Fondo Emprender en el AMB.
- Establecer recomendaciones entorno a los factores que pueden ser considerados clave para el éxito de los emprendimientos, mediante la comparación de los resultados del grupo de emprendimientos exitosos versus el grupo de emprendimientos fallidos.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

Existen diversas investigaciones que analizan factores de éxito de los emprendimientos, tanto a nivel nacional: Angel y Pulido (2010), Cano (2011), Murillo (2011), GEM (2013), como internacional: March (1999), Rubio y Aragón (2002), Cancino y Coronado (2012). Sin embargo,

parece no existir un estudio que determine los factores asociados al éxito de los emprendimientos empresariales en el área metropolitana de Bucaramanga.

2.1.1 En el ámbito internacional

A nivel internacional se han realizado varias investigaciones que analizan el éxito de los emprendimientos. March (1999) desarrolló un estudio a partir de un trabajo empírico realizado a 18 compañías *start up* (nuevo), localizadas en zonas catalogadas como altamente innovadoras y rentables en el estado de California donde se les interrogaba acerca de las claves de éxito en una compañía naciente. Los emprendedores de las compañías aportaron mediante entrevistas personales su propia visión acerca de las claves del éxito, analizadas desde las perspectivas: financiación, gestión, campo de actividad, perfil personal, objetivos y estrategias de crecimiento. En el área de financiación los emprendedores están de acuerdo en recurrir poco al endeudamiento y mantener pocos gastos. En el área de gestión, los aspectos organizativos aparecen como poco importantes para los emprendedores debido al tamaño de sus nuevas empresas, sin embargo, el tiempo y la flexibilidad operativa son los más valiosos, mucho más que la capacidad gestora y directiva del emprendedor.

En el campo de actividad, se llega a la conclusión que para los emprendedores, inicialmente las empresas deben llevar todos sus esfuerzos a una actividad principal, por lo menos los primeros años de vida, donde se deben tener ideas innovadoras y ser líder en el mercado. El perfil personal y motivaciones del emprendedor determinan en gran medida la

estrategia empresarial y las perspectivas de éxito de la compañía «*start-up*». Y por último, en cuanto a los objetivos y estrategias de crecimiento, se evidencia la importancia en la identidad de la empresa y la estrategia de planificación (March, 1999).

Rubio y Aragón (2002), realizaron un estudio empírico en España en la ciudad de Murcia sobre los factores explicativos del éxito en las pyme, utilizando un modelo de regresión multivariante. Para la realización del estudio se utilizó una muestra de 473 pyme correspondientes al sector industrial y de servicios, utilizando como técnica de recolección de información la encuesta personal que fue dirigida al gerente de las empresas. Se utilizaron dos cálculos de regresión, en el primero se tomó como variable dependiente la rentabilidad económica de la empresa y en el segundo un indicador global. Las variables explicativas utilizadas fueron calidad de los productos, introducción de innovaciones, productividad de la mano de obra, satisfacción de los empleados, satisfacción de los clientes, rapidez de respuesta a los clientes e incremento de la cuota de mercado. El estudio arrojó como resultado, que el sector es determinante para el éxito y que las empresas del sector industrial tienen mejor éxito competitivo que las empresas del sector servicios. Así mismo el estudio manifestó, que los factores que explican el éxito son la posición tecnológica, la innovación, la calidad del producto o servicio y la formación o capacitación del recurso humano.

Cancino y Coronado (2012), realizaron en Chile un estudio sobre antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos, donde basados en la metodología de estudios de caso investigan y exploran los factores que influyen en el éxito de las pyme en Chile. Esta investigación analizó el caso de cinco empresas jóvenes de rápido crecimiento cuyos criterios de selección son empresas pequeñas que luego de los primeros meses de constitución empezaron a tener signos de crecimiento acelerado. Para la recolección de información utilizaron encuestas,

entrevistas, así como también fuentes secundarias. Como resultados se obtuvo, que la importancia de la experiencia previa en la creación de empresas es una característica común entre estos empresarios. Otra característica es la formación universitaria de los empresarios, lo que resalta la importancia de la formación en el emprendedor para lograr el éxito. También resulta un factor muy importante las actitudes y comportamientos de los emprendedores. Otro factor radica en la importancia en el aprovechamiento de las empresas en los programas públicos de apoyo productivo.

2.1.2 En el Ámbito Nacional

A nivel nacional se han realizado algunos estudios con respecto a la determinación de factores de éxito en los emprendimientos. Ángel y Pulido (2010) en su estudio denominado “El éxito de las Pymes en Colombia”, identificó factores internos y externos que determinan el éxito de las Pymes en Colombia, siendo estas: el conocimiento y la experiencia, la reputación y el prestigio de la empresa, las medidas de apoyo y la especialización de la industria, y la influencia de la comunidad en la cual desarrollan su actividad. Este estudio se basó en la teoría de capacidades y recursos así como en la teoría económica institucional. La metodología que utilizaron fue cualitativa, basada en un estudio comparativo de casos múltiples.

Por otro lado, Cano (2011) en su estudio “Empleo del método MICMAC de Análisis estructural en la definición de factores fundamentales para un emprendimiento efectivo en pymes de Cali-Colombia”, determinó a partir del estudio de seis empresas pymes (cada una de un sector

diferente representativas de la ciudad de Cali) las variables claves que conllevó al éxito de las mismas. Para llegar a este punto, Cano (2011) utilizó la metodología MICMAC que consiste en la identificación de una matriz de relaciones directas (dimensiones y variables), cuyos datos o variables se hallan de los aportes dados por los empresarios por medio de grupos focales, reuniones o entrevistas. En la tabla 3 se presentan las dimensiones y variables planteadas por Cano (2011). El referido autor, identificó 7 dimensiones asociadas con el éxito empresarial.

Tabla 3. *Dimensiones y elementos claves de éxito para el emprendedor*

Dimensión	Variable
Entorno social	Cultura emprendedora
Entorno laboral	Trabajo independiente (independencia)
Atributos personales: Experiencia	Conocimiento empírico, Infancia y demás etapas de la vida, Base de conocimiento, Conocimiento del sector y toma de riesgos.
Educación	Conocimiento del mercado, orientación al crecimiento y la información.
Actitudes o características Psicológicas	La auto eficiencia, los valores personales del individuo, necesidad de logro, seguridad, la empatía, manejo de relaciones, visionarios, perspectiva, pasión por lo que hace, tener ingenio, perseverante y perspicaz
Competencias	Liderazgo, innato descubridor y estilo cognoscitivo
Familia	Confianza, modelo a imitar familiar, calidad de vida y nivel económico.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cano (2011, p. 188)

En el año 2011 se publicó un estudio sobre los factores de sostenimiento de algunas pymes apoyadas por el Fondo Emprender, llevado a cabo en el Valle de Aburra (Murillo, 2011). La metodología utilizada en este estudio fue cualitativa y cuantitativa, en el cual utilizaron instrumentos de recolección de datos como encuestas y un grupo focal. La fuente primaria

correspondió a 8 empresarios de 8 pymes que vivieron todo el proceso de creación y acompañamiento por parte del programa Fondo Emprender. Se tomaron empresas que permanecían en el mercado en el año 2011, apoyadas con recursos del Fondo Emprender de las convocatorias correspondientes a los años 2005 y 2007. Los resultados del estudio sugieren como factores importantes para la sostenibilidad de las empresas, el conocimiento técnico y administrativo, la experiencia en la actividad económica, tener objetivos claros, tener estrategias comerciales, financieras y productivas y la innovación.

Otro estudio realizado en Colombia sobre emprendimientos fue llevado a cabo por GEM (2014), el cual se puede catalogar como uno de los estudios sobre el tema más robustos y completos. Este estudio utilizó una metodología cuantitativa, utilizando la encuesta como instrumento de estudio; el trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de junio a agosto de 2014. Utilizó dos (2) tipos de encuestas, una aplicada a la población adulta entre 18 y 64 años para el cual utilizó una muestra aleatoria estratificada según regiones y tamaños de municipio, arrojando un tamaño de muestra de 3.691 personas. La otra encuesta fue aplicada a expertos nacionales sobre emprendimiento, utilizando un tipo de estudio de encuesta auto-administrada a 38 expertos.

Los resultados del estudio son muy completos, estudiando al emprendimiento desde diferentes enfoques, sin embargo, se nombrará las conclusiones que aportan de mejor forma a la presente investigación. Es así como del citado estudio (GEM, 2014) se puede concluir que los emprendimientos nacientes que logran convertirse en empresas establecidas corresponde al 26.7%, es decir que del total de la población, el 18.5% se convierten en emprendimientos nacientes y tan solo el 4.9% de la misma población alcanza a ser empresarios establecidos. Presentando una tendencia desde el año 2011 descendente pues se ha pasado de un porcentaje de

empresas establecidas de 7.2% a 4.9%. Otro aspecto que vale resaltar del estudio fueron las razones que tuvieron las personas para discontinuar un negocio, siendo las principales, razones personales, baja rentabilidad, oportunidad de empleo y problemas financieros. Otro aspecto es que tienen mayor participación en creación de empresas los hombres que las mujeres; la relación entre nivel educativo y creación de empresas es directa.

2.2 Marco Conceptual

En este apartado se exponen los conceptos utilizados en el desarrollo del trabajo. A continuación su relación.

2.2.1 Emprendedor

Vale la pena contextualizar el concepto de emprendedor y como lo han definido diferentes autores. Para varios autores el concepto de emprendedor tuvo su origen en Francia, con el nombre de *entrepreneurs* que significa estar listo a tomar decisiones o iniciar algo (Rodríguez, 2009). Sin embargo, los fisiócratas cuyo autor más representativo es Richard Cantillon, fue el primero en definir el concepto de *emprendedor* “*como el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre y que percibe ganancias no fijas e inciertas*” (García, 2008, p. 3).

Asimismo, Cantillon, fue el primero en enfocar el concepto de emprendedor con lo económico, ya que define al emprendedor como una persona dispuesta a realizar una acción riesgosa con la cual pueda obtener ganancias o rentabilidad, sin embargo, estas últimas pasan a ser una probabilidad, es decir en su acción de emprender toma el riesgo de ganar o perder (García, 2008, p. 3).

Los autores de la teoría clásica nunca se lograron poner de acuerdo al definir el concepto de emprendedor, generándose varios conceptos. Según estudios realizados por Rodríguez y Jiménez (2005), algunos autores como Cantillon, Baudeau, Thunen y Bentham concluyeron que el emprendedor es un individuo de riesgo; otros como Say y Smith que el emprendedor es un trabajador superior, refiriéndose a liderazgo; Cantillon, Quesnay, Baudeau y Turgot lo asociaron con el sumamente inteligente y Smith, Bentham y Mangoldt lo asociaron con el innovador.

Así mismo autores neoclásicos como Weber, definieron el emprendedor como un trabajador superior, Keynes como un actor espontaneo y líder superior y Hawley como el tomador de riesgo (García, 2008). Otro autor importante en la evolución del concepto de emprendimiento es Jean-Baptiste Say, quien inicio su estudio haciendo una distinción entre el capitalista y el emprendedor (Ibarra & Castrillo, 2013, 51). Este autor asocia al emprendedor con la innovación y lo considera agente de cambio, pues se concentra en investigar el mercado y la forma como funciona con el fin de detectar necesidades y oportunidades que puedan convertirse en nuevos productos comercializables que puedan satisfacer la demanda existente (Ibarra & Castrillo, 2013, 51), un concepto que se ajusta mucho a la realidad actual y es justamente lo que emprendedores exitosos le recomiendan a los nuevos emprendedores que apenas inician su camino, detectar necesidades en el mercado.

Uno de los autores más reconocidos en la literatura cuando se habla de emprendimiento es Joseph Schumpeter, ya que fue el primero en relacionar el emprendimiento con el desarrollo económico (García, 2008). Según Schumpeter, el emprendedor es la persona con una idea de negocio, el innovador, el que pone las ideas en movimiento, haciéndolas poderosas y potencialmente rentables (Schumpeter, 1928 como cito en García, 2008). Este mismo autor relaciona al emprendedor como agente de cambio económico que incorpora productos innovadores al mercado, desequilibrando inicialmente lo existente, pero que luego ocasiona un cambio de estructura en la forma como se están llevando a cabo los procesos presentes, haciendo de los mismos procesos más eficaces y por ende más rentables (Schumpeter, 1911 como cito en Ibarra & Castillo, 2013, 52).

En la tabla 4 se presentan cuatro corrientes de escuelas de pensamiento que integran hoy la clasificación de emprendedor.

Tabla 4. *Escuelas de Pensamiento*

Escuela	Definición de Emprendedor	Autores de Referencia
Escuela psicológica con las corrientes personalistas y cognitivas	Se define por un cierto número de atributos psicológicos descritos tanto por la personalidad como por los procesos cognitivos activados por las circunstancias.	Shaver y Scott (1991)
Escuela Comportamental	Se define por el conjunto de actividades que pone en marcha para crear una organización.	Gartner (1988)
Escuela Económica	Se especializa en la toma intuitiva de decisiones pensadas, relativas a la coordinación de recursos raros	Casson (1991)
Escuela de procesos	Es aquel que desarrolla oportunidades y crea una organización para explotarla.	Bygrave y Hofer (1991)

Fuente: Rodríguez & Jiménez (2005, P. 83)

Existen autores con conceptos de emprendedor más recientes. Por ejemplo, Grebel (2003) considera al emprendedor como un agente activo que permite la conexión entre la oferta y la demanda, mientras que Vara (2007), considera que el emprendedor es un agente que compra una materia prima a un precio cierto para transformarla y venderla a un precio incierto (Ibarra & Castrillo, 2013). García (2008) define el emprendedor “como una persona con capacidad para innovar, es decir generar bienes y servicios de forma creativa y efectiva, mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, con el fin de crear valor que beneficia a la empresa, a la economía y la sociedad” (p. 4).

Martin y Picazo (2008) consideran desde una perspectiva actual que hay tres tipos de emprendedores: el Innovador, el que aprovecha las oportunidades y el que asume riesgos. Cuando se refieren al innovador (Schumpeter 1950 citado por Martin y Picazo, 2008) sugieren que una actividad innovadora es aquella que supone innovación en la introducción de un nuevo producto, en la organización del proceso. El que aprovecha las oportunidades, basado en Kirzner (1973) (Citado por Martin y Picazo, 2008), es el que considera aquel que aprovecha las oportunidades de beneficio y el que asume riesgos.

Con base en los anteriores conceptos, se puede apreciar que no existe una única definición de lo que es un emprendedor. Sin embargo, se pueden tomar los diferentes conceptos y definir al emprendedor como una persona que se dispone al cambio, innovador, arriesgado, que lleva sus ideas a la acción y que a cambio desea percibir un beneficio que se refleja en el desarrollo económico.

2.2.2 Emprendimiento

El emprendimiento es un término que ha venido evolucionando en el transcurso de la historia. Este ha presentado diferentes connotaciones dependiendo del autor que lo definía y con el tiempo ha adquirido una importancia notable a tal punto que se asocia con el desarrollo económico de un país. Para efectos de esta investigación es importante conocer la evolución del concepto y su implicación al tema abordado. Han sido varios los autores que han definido el emprendimiento en diferentes contextos. Sin embargo, para esta investigación se hará una revisión de los principales exponentes y sus aportes.

La Real Academia Española (2014) define emprendimiento como la acción y efecto de emprender, donde emprender a su vez lo define como acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño especialmente si encierra dificultad o peligro.

El modelo de Timmons (Castillo, 1999) describe el emprendimiento como el encaje de tres elementos: el mercado, las personas y los recursos, donde uno no puede existir sin el otro. Por otro lado, Formichela (2004) lo define como la puesta en marcha de un proyecto que persigue objetivos económicos, políticos o sociales y que posee dos características importantes, que son creados bajo la incertidumbre y la innovación.

Ibarra y Castrillo (2013) definen el emprendimiento como el acto de transformar los recursos tangibles e intangibles con miras a crear cualquier tipo de riqueza, lícita e ilícita; social, altruista o lucrativa, etc.

GEM (2014), define el emprendimiento como una actividad empresarial realizada por un individuo como resultado de la relación entre la percepción de oportunidades, la capacidad

(motivación y habilidades) para actuar sobre esto y las distintas condiciones del entorno en el que se encuentra este individuo.

Teniendo en cuenta todos los conceptos anteriores, para el presente estudio el emprendimiento se entenderá como la creación e iniciación de cualquier actividad empresarial realizada por cualquier persona que haya superado los 18 años de edad. En cuanto al tiempo de funcionamiento se tomará lo dispuesto por GEM (2014), el cual manifiesta que el proceso de emprendimiento empieza desde que el emprendedor inicia un nuevo negocio hasta cuando este tiene 42 meses.

2.2.2 Clases de emprendimiento

Son muchas las clases de emprendimientos existentes según diversos autores. A continuación se presentan algunas concepciones de clases de emprendimiento:

Duarte y Tibana (2009) señalan tres tipos de emprendimiento que puede surgir desde cualquier campo del conocimiento: el emprendimiento empresarial o económico, el cual corresponde a unidades productivas de bienes y servicios que persiguen un lucro económico; el emprendimiento social, que se enfatiza en contenidos sociales, como capacitación, comunicación, medicina y; el emprendimiento corporativo, que hace referencia al proceso de cambio e innovación dentro de las organizaciones, lo que actualmente se conoce como intra-emprendimiento. Por otro lado Ibarra y Castrillo (2013) sugieren dos tipos de emprendimientos: el lucrativo o económico y el emprendimiento no lucrativo o social. Dentro del emprendimiento

lucrativo se pueden establecer los emprendimientos nombrados por Duarte y Tibana (2009): el emprendimiento empresarial y el corporativo, ya que su finalidad es la obtener un beneficio económico y dentro del emprendimiento no lucrativo, se puede incorporar el emprendimiento social mencionado también por Duarte y Tibana.

En la presente investigación se estudiará el emprendimiento empresarial, específicamente empresas clasificadas como micro y pequeñas -Mipes. La clasificación de las empresas está reglamentada por la ley 590 de 2000 conocida como la ley Mipymes, y se clasifica según los activos totales de la empresa o número de empleados (ver tabla 5).

Tabla 5. *Clasificación de empresas en Colombia*

Tamaño	Activos Totales SMMLV	Nro. de empleados
Microempresa	Hasta 501	Hasta 10
Pequeña	Superior a 501 y hasta 5.001	2Superior a 10 y hasta 50
Mediana	Superior a 5.001 y hasta 15.000	Superior a 50 y hasta 200
Grande	Superior a 15.000	Superior a 200
SMMLV para el año 2016 \$689.454		

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley 590 del año 2000

2.2.3. Fondo Emprender

El Fondo Emprender es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional a través del artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002, para apoyar el empleo y ampliar la protección social. El Fondo Emprender se constituyó como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994. (Fondo emprender, 2002).

“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 de 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” (Fondo Emprender, 2015).

Por tanto, el objetivo principal del Fondo Emprender es apoyar nuevos emprendimientos y la generación de empleo formal, a partir de la financiación de ideas de negocios con un factor de innovación. Para acceder a los recursos de Fondo Emprender, se debe participar en una convocatoria a través de la elaboración de un plan de negocios bien estructurado, donde se pueda evidenciar la viabilidad de la idea de negocio del emprendedor.

2.3 Marco Teórico

Muchas son las teorías en el ámbito del emprendimiento, sin embargo, el siguiente apartado se concentra en los aspectos principales que de dicha teoría, contribuye a llevar a cabo el objetivo propuesto.

2.3.1 Emprendimiento exitoso

Diversos son los estudios que se han llevado a cabo para determinar qué factores inciden para que un emprendimiento se convierta en una empresa exitosa (Ángel y Pulido, 2010; Murillo, 2012; Hernández, Casas & Muñoz, 2012; Cano, 2011), considerando este tema de gran importancia por la alta mortalidad de empresas nuevas, no solo en Colombia sino también a nivel mundial (Ángel & Pulido, 2010). El presente apartado, esboza, grosso modo, diferentes parámetros que desde la literatura, se han sugerido para clasificar a un emprendimiento como exitoso así como las variables que en él confluyen.

2.3.1.1 Definición de emprendimiento Exitoso

En la literatura, se encuentran diferentes formas de definir y medir el éxito empresarial. Hay autores que definen éxito empresarial o emprendimiento exitoso desde el aspecto cuantitativo teniendo en cuenta ventas, número de empleados, flujo de caja y rendimientos sobre la inversión, en cambio, otros lo definen desde lo cualitativo como la satisfacción del empresario en relación a los resultados de la empresa, la comparación de los resultados de la empresa con la competencia (Ángel y Pulido, 2010), y el tiempo de permanencia de la empresa en el mercado, expuesta por Khan y Rocha (1982) citado por Ángel y Pulido, 2010. Pero también, hay autores que lo miran desde la competitividad de la empresa, entendiéndose esta como una ventaja que tiene la empresa frente a las demás, la cual le permite tener un puesto superior en el mercado (Porter, 1980, citado por Ángel y Pulido, 2010). Para GEM (2013), un emprendimiento es exitoso cuando supera los tres años y medio “de vida” en el mercado y en este periodo ha pagado sueldos o contribuciones en dinero o especie a sus empleados o propietario.

Autores como Hills y Laforge (citado por Emprendedores, 1999), proponen que “las nuevas compañías independientes poseen mayores posibilidades de éxito cuando penetran mercados en estado embrionario. La entrada en mercados maduros sólo será viable si se apunta hacia los segmentos de mercados escasamente servidos por los líderes del mercado mediante una estrategia de marketing basada en productos individualizados”, por tanto, estos autores ponen como factor principal del éxito de las nuevas empresas las estrategias de mercadeo (Hills y Laforge, 1992 como cito Emprendedores, 1999, p. 3).

Por otro lado, para Kao 1989 (Citado por Emprendedores, 1999), los emprendimientos tienen más probabilidad de éxito cuando están fuertemente influenciados y tienen disponibilidad recursos de capital, recursos humanos cualificados, infraestructura e instituciones generadoras de

ideas. También manifiesta que, el éxito en los emprendimientos depende en parte de la creatividad del emprendedor haciendo la salvedad que creatividad es diferente a espíritu emprendedor. Adicional al concepto de los factores, Cooper y Gimeno (1992) subrayan que de las características del entorno depende la trayectoria del emprendimiento así como también de los rasgos personales del emprendedor.

Según Stevenson, la clave del éxito de los emprendimientos recae en la capacidad del emprendedor de reconocer rápidamente las oportunidades, por tanto, un emprendedor debe permanecer en la búsqueda incesante de nuevas oportunidades y esta debe convertirse en su misión (Emprendedores, 1999).

Así mismo, Hornaday y Tieken sugieren, que los condicionantes para lograr el éxito es la habilidad para responder positivamente a los desafíos y aprender de los errores, la iniciativa personal, la perseverancia y determinación por lograr los objetivos (Emprendedores, 1999).

Para GEM (2013), emprendimiento exitoso es denominado como emprendimiento establecido, siendo aquellos emprendimientos que logran superar los tres años y medio (42 meses) funcionando en el mercado y pagando sueldos, por tanto el emprendedor pasa a ser empresario. La presente investigación tomará como base el concepto expuesto por GEM, es decir, se tomará como emprendimiento exitoso aquellos que hayan superado 3.5 años activos en el mercado y pagando sueldos y se tomará como emprendimientos fallidos, aquellos emprendimientos que no logran superar esta línea de tiempo y que actualmente no están en funcionamiento.

En este orden de ideas, emprendimiento exitoso es aquel que haya superado un determinado tiempo en el mercado, teniendo en cuenta que en Colombia la mortalidad se da con más frecuencia en los primeros años de vida. Según Ángel y Pulido (2010), la etapa de

introducción de las nuevas empresas en el mercado es de tres años, y GEM en sus estudios determina que una nueva empresa pasa a ser empresa establecida en tiempo cuando supera los tres años y medio en el mercado (42 meses), encontrando conveniente para la presente investigación, tomar aquellas Mipes financiadas por el Fondo Emprender que han superado los tres años y medio en el mercado, han generado ingresos a sus propietarios y actualmente se encuentren activas.

2.3.1.2 Factores de éxito de un emprendimiento

La literatura reporta diversos factores, tanto internos como externos, que influyen en el éxito de los emprendimientos. En este estudio se trataran factores internos de la empresa, considerando que son estos los que dependen netamente del emprendedor y que pueden ser “manipulados” para mejorar el éxito empresarial. Este planteamiento va en línea con los objetivos expuestos para el presente trabajo. A continuación, se presentan los factores de éxito más relevantes que reporta la literatura.

- Creatividad e Innovación: Para Hernández, Casas y Muñoz (2012), la creatividad y la innovación son alternativas indispensables para la supervivencia de las empresas. De hecho, en su estudio realizado en una región de Cancún (México), demuestran que la creatividad e innovación en las microempresas es casi nula y desconocida, por lo que su promedio de vida

en el mercado es aproximadamente de tres años. Para estos mismos autores (Hernández et al., 2012), la innovación y la creatividad deben ser una estrategia de las empresas ya que “si bien es cierto que la creatividad al igual que la innovación han venido a representar hoy día una estrategia de diferenciación, o bien la falta de esta inclusive un motivo de cierre de empresas de cualquier índole o tamaño, también lo es que cada vez más empresarios toman conciencia de la importancia de esta...” (p. 1654).

Por otro lado, Mora (2010) realizó un estudio sobre la importancia de la creatividad y la innovación en las empresas, agrega que las estrategias de creatividad se convierten en una necesidad en dos situaciones que se viven en las empresas: i) cuando se presenta crisis, en donde si el empresario no genera nuevas ideas peligra la supervivencia de la empresa y, ii) cuando las nuevas ideas se convierten en ventajas y beneficios.

También autores como Rangel, Arandes y Antonio (2014), defienden la innovación como factor clave para el éxito de las empresas. De hecho, en su estudio realizado en Venezuela, evidencian que la innovación es un factor indispensable para potenciar el éxito y la permanencia en el tiempo de las empresas, pues permite la participación en el mercado y mejorar la competitividad y la productividad de la empresa. Según el estudio referido, la innovación que desarrollaban las empresas exitosas, estaba relacionada con la adquisición de tecnología incorporada, así como de actividades de mercadeo y comercialización, diseño de productos y servicios, capacitación, innovación y desarrollo. Para estos mismos autores (Rangel et al., 2014), todo emprendimiento que pretenda crecer y ser rentable en estos tiempos tan agitados y cambiantes de forma abrumadora, es indispensable innovar, pues consideran que ya no es suficiente con hacer las cosas bien, sino que cada vez hay que hacerlas mejor, para así generar

ideas (creatividad) que permitan estar por encima de la competencia, generando mayor valor al cliente.

- La educación, experiencia del empresario y formación gerencial: En el estudio realizado por Hernández et al. (2012) “La creatividad y la innovación como alternativas de sobrevivencia de la micro empresa: caso reg. 101, Cancún, Quintana Roo, México”, se evidencia como factores de éxito empresarial el nivel de estudio, la experiencia en el sector al cual pertenece la empresa lo que facilita detectar las oportunidades del mercado y una formación gerencial para el tema administrativo de la empresa. En este estudio Hernández et al. (2012) aclara, que no necesariamente el emprendedor debe tener todas estas cualidades, sino que estas pueden ser complementadas con un buen equipo de trabajo o equipo fundador (socios). Así, la educación, la experiencia y la formación gerencial son clave para el fortalecimiento empresarial y su sostenibilidad en el mercado. Asimismo, autores como Peterson, Kosmetsky y Ridgeway (1983) (citado por Ángel & Pulido, 2010) consideran indispensable para el éxito de la empresa la experiencia del empresario en la administración del negocio.

Por otro lado Stuart y Abetti (1990) (Citado por Ángel & Pulido, 2010) y Bruderl, Preisdorfer y Ziegler (1992) (citado por Murillo, 2011), relacionan la experiencia específica en la industria y el conocimiento técnico con el éxito empresarial. Cordero, Astudillo, Delgado, Amón & Carpio (2011) en los resultados obtenidos del estudio “Análisis de los factores que influyen el emprendimiento y la sostenibilidad de las empresas del área urbana de la ciudad de Cuenca, Ecuador”, encontraron que la formación o educación es uno de los factores más importantes que influyen en la sostenibilidad empresarial.

- Fijar metas y la persistencia: McClelland (citado por Cordero et al., 2011) considera que el comportamiento de los emprendedores que quieran alcanzar el éxito deben tener 10

características o factores clave, identificando como el más importante el “fijar metas”. En el estudio empírico realizado en Cuenca, Ecuador, por Cordero et al. (2011), se identificó que para los empresarios encuestados, de las 10 conductas de comportamiento de un emprendedor exitoso sugeridas por McClelland, 1961 (citado por Cordero et al., 2011) “la persistencia” es el primer factor de éxito considerado según su experiencia.

- **Tecnologías de la Información:** En los resultados obtenidos del estudio realizado por Cordero et al., (2011), entre los factores que influyen en la sostenibilidad de la empresa se encuentra las tecnologías de la información y comunicación, lo que ratifica GEM (2013) como factor importante para aumentar el porcentaje de empresas establecidas, pues en el estudio realizado en Colombia descubren que el nivel de utilización de tecnología es bastante bajo en las nacientes y nuevas empresas.

2.3.1.3 Etapas en el proceso de establecimiento de un emprendimiento

El proceso de creación de una empresa empieza mucho antes del funcionamiento de la empresa. Según Reynolds (1997), el proceso de creación de una empresa empieza desde el origen de la idea y finaliza cuando la empresa o emprendimiento ya está establecido, superando los primeros años de actividad para lograr consolidarse en el mercado (Raynolds, 1997 como citó en Graña, 2002).

En la figura 2 se explica detalladamente el proceso que se sugiere debería seguir un emprendedor para la creación de su empresa, empezando por la idea de negocio, gestación o

creación, puesta en marca o incubación hasta que deja de ser emprendimiento para convertirse en empresa establecida.

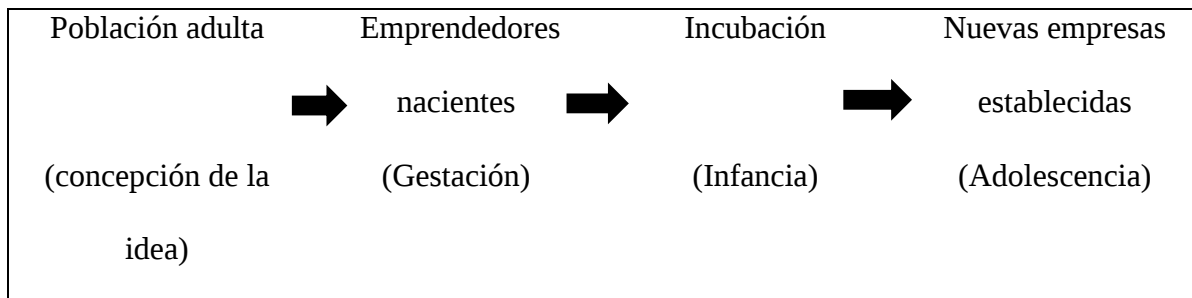


Figura 2. Proceso de creación de empresas

Fuente: Reynolds, 1997 como cito en Graña, 2002, P., 6

Un proceso de creación de empresas o emprendimientos que complementa al de Reynolds es el que propone Gibb y Ritchie (1982 como cito en Graña, 2002) En este se explican las fases de nacimiento de una empresa (ver tabla 6) de forma más detallada, e involucra dos fases adicionales.

Tabla 6. *Fases de nacimiento de una empresa*

Fases	Descripción
Adquisición de motivación	Se refiere a la búsqueda de estímulo y compromiso para lograr el objetivo de establecer una empresa (desde el individuo mismo, los grupos relacionados, la comunidad y la familia)
Búsqueda de ideas	Se refiere a encontrar una idea en la cual parezca razonable gastar tiempo en su evaluación. O una forma alternativa de establecer una empresa (a través de franquicias, licencias, etc.)
Validación de la idea	Se refiere a la evaluación técnica y comercial del producto.
Identificación de los recursos	Se refiere al desarrollo del plan de cómo establecer la empresa. Esto implica identificar los recursos requeridos, el tiempo, los proveedores adecuados y otras fuentes de asistencia.
Negociación para crear la empresa	Se refiere a la aplicación del plan, es decir el contacto y negociación con los clientes, los proveedores, los bancos, los empleados, el estado, etc.
Nacimiento de la empresa	Se refiere al desarrollo de los sistemas, rutinas, habilidades y relaciones necesarias para el funcionamiento de la empresa

Fuente: Gibb y Ritchie (1982) como cito Graña, 2002

Por otro lado, GEM (2014) también menciona un proceso de nacimiento de empresa el cual empieza desde el emprendedor potencial hasta la empresa establecida (ver tabla 7).

Tabla 7. *Proceso desde el inicio hasta el final del emprendimiento*

Fases	Descripción
Emprendedor potencial	Porcentaje de personas que expresan una percepción positiva sobre tres factores: a) Habilidad para percibir oportunidades de empresa; b) Confianza en sus capacidades y habilidades para crear y manejar una nueva empresa; c) Capacidad para superar el temor al fracaso, a pesar de haber percibido oportunidades
Emprendedor naciente	Persona entre 18 y 64 años quien ha estado en los últimos 12 meses activamente involucrado en actividades orientadas a la creación de una nueva empresa, pero aún no ha pagado a sus empleados o propietarios salarios o retribuciones (en dinero o en Especie) y se encuentra en 0 a 3 meses.
Empresario nuevo	Adulto de 18 a 64 años quien ha estado manejando o siendo propietario de una empresa que ha pagado salarios o algún tipo de remuneración (en dinero o en especie) por más de 3 meses y hasta 3.5 años (42 meses).
Empresario establecido	Adulto entre 18 y 64 años quien ha sido propietario y maneja una empresa que ha pagado salarios o retribuciones (en dinero o en especie) por más de 42 meses.

Fuente: Elaboración propia a partir de GEM, 2014

No muy lejos de lo expuesto anteriormente, según Puchol (citado por Hernández, Casas y Muñoz, 2012), una empresa para conformarse de forma adecuada debe pasar por un proceso comprendido en 17 pasos que se deben seguir en forma secuencial:

a) Visión e identificación de una oportunidad de negocio.

- b) Maduración de la idea
- c) Creación experimental del producto
- d) Análisis inicial de mercado
- e) Análisis del entorno
- f) Ubicación de la localización
- g) Enunciación tentativa de objetivos
- h) Análisis de viabilidad
- i) Decisión de crear la empresa
- j) Búsqueda del financiamiento
- k) Elección de la forma jurídica
- l) Elección de la denominación
- m) Elaboración del Plan de Negocios
- n) Constitución formal de la empresa
- o) Iniciación de la actividad
- p) Control de resultados de la etapa inicial
- q) Medidas de rectificación de las desviaciones.

Sin embargo, Hernández, Casas y Muñoz (2012) en su estudio detectan que el emprendedor solo lleva a cabo 4 pasos, el 1, el 10, el 12 y 15, no muy lejos de la realidad colombiana, dejando a un lado la planificación empresarial.

3. Metodología

3.1 Hipótesis

La creatividad, innovación, el nivel de formación, experiencia del empresario, formación gerencial, fijar metas, persistencia, búsqueda de oportunidades, enfoque hacia la calidad y cumplimiento y experiencia familiar, son factores discriminantes asociados a los emprendimientos exitosos de mipes del Área Metropolitana de Bucaramanga financiados por el Fondo Emprender.

La hipótesis cuenta con 10 variables independientes y una variable dependiente, desglosadas a continuación:

3.1.1 Variables Independientes: Creatividad, innovación, nivel de formación, experiencia del empresario, formación gerencial, fijar metas, persistencia, tecnologías de la información y la comunicación y experiencia familiar. Estas variables corresponden a los factores que facilitan el logro de un emprendimiento exitoso, el cual se hallaron de diferentes estudios y teorías sobre el tema. Estas variables se encuentran explicadas en el marco teórico.

3.1.2 Variable Dependiente: Emprendimiento exitoso, es dependiente porque depende de los factores mencionados anteriormente. Este concepto se encuentra explicado en el marco teórico.

3.2 Tipo de estudio o diseño de investigación

La presente investigación fue de tipo cualitativo. Se abordó el diseño exploratorio cualitativo a través de la técnica cualitativa grupo focal (*focus group*) y las entrevistas a profundidad, debido a su fácil uso y a que permiten conocer la realidad desde la perspectiva de los mismos emprendedores desde una visión más amplia. Lo que se desea a través del diseño exploratorio, es conocer las variables más representativas de los emprendedores exitosos y fallidos, así como sus diferentes percepciones que tienen acerca del éxito empresarial y qué factores aparte de los mencionados en el marco teórico consideran desde su experiencia, importantes para el éxito en las empresas. Los grupos focales se pueden utilizar para estudios cualitativos y cuantitativos en múltiples situaciones (Escobar y Bonilla, 2010).

Para este estudio se utilizó específicamente el grupo focal porque se quiso conocer los factores asociados a los emprendimientos exitosos directamente desde la percepción y vivencias de los mismos emprendedores. Unido a ello, la información proveniente de los emprendimientos fallidos se obtuvo a través de la realización de entrevistas a profundidad, llevándose a cabo de forma personal e individual con cada emprendedor que participó en el estudio, considerando este instrumento como el más idóneo, ante la dificultad de reunir a 6 emprendimientos fallidos en un mismo lugar, pues por medio de esta técnica cada entrevistado expresa libremente sus opiniones y creencias sobre algún tema objeto de análisis (Vara, 2012).

3.3 Método de Investigación

El método de investigación que se llevó a cabo en la presente investigación es el método de análisis y de síntesis, partiendo de la identificación, estudio y explicación de variables independientes relacionadas con el éxito empresarial (variable dependiente) que darán respuesta al objeto planteado. Finalmente se concluyeron los resultados obtenidos, dando explicación a un fenómeno observado como es el éxito empresarial, generando a su vez estrategias y recomendaciones entorno a los factores que pueden ser considerados clave para el éxito de los emprendimientos.

3.4 Fuentes y técnicas de recolección

Las fuentes de recolección de información que se utilizaron fueron tanto primarias como secundarias. La fuente primaria la conformaron los participantes directamente involucrados en la investigación como son los emprendedores propietarios de las empresas exitosas y emprendimientos fallidos ubicadas en el AMB que fueron financiadas por el Fondo Emprender.

Las fuentes secundarias la conformaron libros, bases de datos del SENA, informes, pagina web SENA, entre otros, del cual se obtuvo información relevante para llevar a cabo la investigación.

3.4.1 Técnicas de Recolección de Información

La técnica empleada para la recolección de la información primaria fue el grupo focal o *focus group* y las entrevistas a profundidad. Autores como Cano (2011), entre otros, han empleado la técnica de grupo focal en estudios sobre factores de éxito empresarial, mientras autores como Escobar y Bonilla (2009) manifiestan que los grupos focales pueden utilizarse en un sin números de situaciones y una de ellas es el de descubrir las percepciones de las personas respecto a lo que genera o impide una situación o un comportamiento, siendo muy compatible con la presente investigación. Así mismo autores como Vara (2012) manifiestan que la entrevista a profundidad es excelente para medir variables cualitativas y conseguir un profundo entendimiento a partir de las experiencias de los participantes.

Básicamente, la técnica del grupo focal consiste en formar un grupo de personas, preferiblemente homogéneas, para que ante diversos estímulos inducidos, manifiesten sus puntos de vista y se genere un debate. Se realizó un *focus group*, conformado por seis (6) emprendimientos exitosos apoyados por el Fondo Emprender. En cuanto a los emprendimiento fallidos, debido a la dificultad que representa formar un grupo focal con este tipo de emprendedores, se optó por la realización de entrevistas a profundidad semi-estructuradas. Se

realizaron seis (6) entrevistas a profundidad, utilizando guías físicas de entrevista semi-estructurada.

3.4.2 Instrumento

Los instrumentos utilizados para recolectar la información fueron, los típicos empleados en el desarrollo de un *focus group* y entrevistas a profundidad: hoja guía y grabadora de sonido.

3.4.3 Definición de la población

La población de estudio fueron aquellos emprendimientos exitosos y fallidos ubicados en el AMB que fueron financiados por el Fondo Emprender entre los años 2005 y 2012 y que pertenecen a cualquier actividad económica según el CIIU- Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Se tuvo como emprendimiento exitoso aquellos emprendimientos que han superado los 3.5 años activos en el mercado, que estén pagando sueldos o generando ingresos al propietario por este mismo tiempo y que actualmente estén funcionando. Por su parte, un emprendimiento fallido es aquel que recibió fondos del Fondo Emprender para el establecimiento de la empresa, que inició operaciones pero que no superó los 3.5 años activo

pagando sueldos o generando ingresos por este mismo tiempo o que si los superó, actualmente ya no se encuentra activa.

3.4.4 Tamaño de la muestra

Acorde con el tipo de investigación planteada y la técnica seleccionada, el muestreo es por conveniencia. En este sentido, participaron en el grupo focal 6 personas correspondientes a emprendimientos exitosos y 6 personas en las entrevistas a profundidad y que fueron clasificados como emprendimientos fallidos. En cuanto al tamaño del grupo focal, diversos autores han establecido rangos que van desde un mínimo de 3 y un máximo de 12, estableciendo promedios de 5 a 8 participantes (Escobar y Bonilla, 2009).

3.4.5 Tiempo de aplicación

La información se recolectó durante los meses de junio y julio del año 2016.

3.5 Tratamiento de la información

Para el tratamiento de la información recolectada se siguió una secuencia:

- Transcripción de la grabación de cada *focus group* o entrevista a profundidad a formato texto.
- Clasificación, ordenamiento y análisis mediante vínculo de palabras. Se emplea el software NVivo versión trial.
- Establecimiento de los factores de éxito y no éxito agrupados en dimensiones en cada grupo de análisis correspondiente.
- Comparación de los resultados del grupo de emprendedores exitosos con el grupo de emprendedores fallidos, para a través de discordancias y similitudes, poder finalmente tener un acercamiento de los factores asociados con el éxito de los emprendimientos apoyados por el Fondo Emprender en el AMB.
- Finalmente, acorde con el objetivo específico número 3 planteado, se procede a generar unas recomendaciones entorno a los factores que se considerarán más discriminantes y que apoden afectar el éxito de los emprendimientos.

4. Resultados y discusión de los resultados

4.1 Análisis de los factores asociados a los emprendimientos exitosos apoyados por el Fondo Emprender en el Área Metropolitana de Bucaramanga

4.1.1 Aspectos internos de los emprendimientos exitosos

Los empresarios exitosos que accedieron a participar en el grupo focal, la mayoría pertenecen al género femenino, es decir, del total de participantes cuatro (4) fueron mujeres y dos (2) hombres. De las empresas creadas con recursos del fondo emprender en el Área Metropolitana de Bucaramanga entre los años 2005 al 2012 y que han superado los 3.5 años de vida, ocho (8) pertenecen a mujeres y siete (7) a hombres. Esto hace suponer que las mujeres tienen ligeramente mejores capacidades a la hora de crear y sostener una empresa. En el estudio realizado por GEM en el 2014, se puede apreciar cómo aunque por cada mujer propietaria de una empresa establecida hay dos hombres, al revisar la tendencia en los últimos cinco años, los hombres han presentado mayor comportamiento descendente que las mujeres, ya que del 2010 al 2014 la tasa de empresarios establecidos ha disminuido 10.4 puntos porcentuales mientras las empresarias establecidas aunque también ha presentado un comportamiento descendente, este ha sido menor, disminuyendo 4.8 puntos porcentuales. Sin embargo, la literatura que relacione la capacidad de emprendimiento con el género es limitada.

Los primeros aspectos relacionados con el éxito de los empresarios tienen que ver con cuestiones personales de los empresarios. Al indagar sobre el nivel educativo de los empresarios participantes en el *focus group*, se encontró que el 100% son profesionales universitarios y uno tiene posgrado. Cabe resaltar que la mayoría (cuatro) son profesionales en áreas administrativas y dos de ellos en el área técnica al que corresponde su proyecto empresarial.

Así mismo, se indagó acerca de la experiencia empresarial de cada uno y se encontró que de seis empresarios, cuatro tienen experiencia (ver figura 3). Afirma una participante para referirse a su experiencia como empresaria: “Ya había creado una empresa, pues es que vengo de papas que tuvieron empresa, entonces crecí viéndolos a ellos, entonces he... como a los 20 años cree una empresa de cafetería, en la universidad donde yo vendía y demás... luego tuve un café concierto en Cañaveral con mi novio, luego cree la empresa de confección con una socia que me tumbo, quebré, perdí todo”. Por tanto, se puede apreciar como las características de los empresarios exitosos financiados por el fondo emprender se ajustan a lo descrito en la literatura, corroborando como el nivel académico y la experiencia de los emprendedores está asociado con el éxito del emprendimiento.

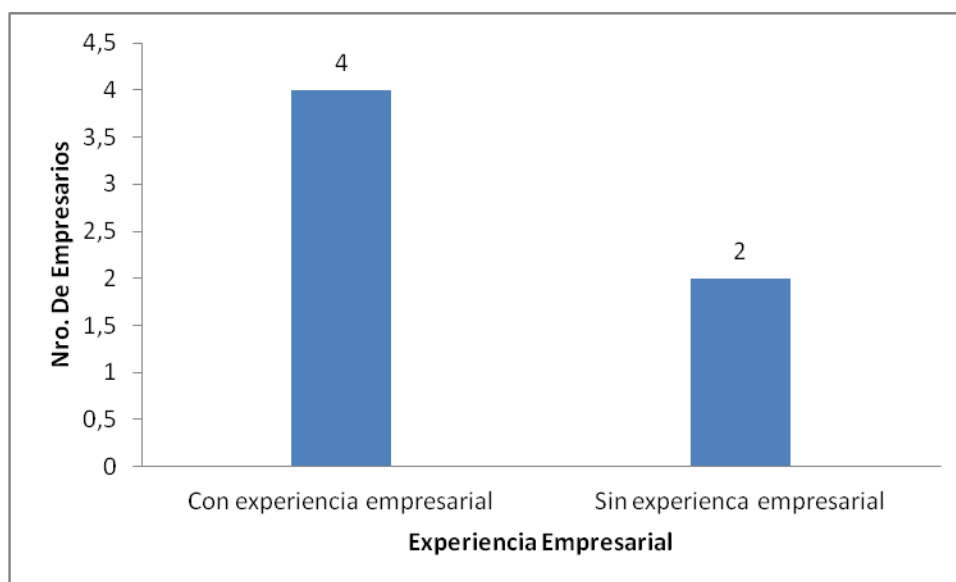


Figura 3. Experiencia empresarial de los empresarios exitosos

Fuente: Elaboración propia

Varios autores explican el porqué de estas características personales de los emprendedores influyen en su éxito. Rubio y Aragón (2002) identificaron que las pymes de éxito están dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales, con experiencia y conocimiento en el mercado porque esto les permite tener capacidad directiva que les facilita influir en el comportamiento de los demás para conseguir los objetivos de la empresa. Mientras MacMillan y Day (1987, citado por Cancino y Coronado, 2011) argumenta que el hecho de que un emprendedor tenga experiencia empresarial le permite tener mayores contactos para potenciar el desarrollo de las operaciones de la nueva empresa, pues entiende las particularidades del mercado. Así mismo, Sapienza y Grimm (1997, citado por Cancino y Coronado, 2011) infieren que si los emprendedores tienen estudios universitarios, significa que tienen un conjunto de habilidades, imaginación, aptitudes en comunicación, que una persona sin estudios universitarios o con menos formación. Diversos estudios empíricos (Cordero et al., 2011; Cano, 2011; Cancino & Coronado, 2012) también identificaron que el nivel académico del emprendedor y su experiencia empresarial constituye un aspecto muy importante para lograr el éxito empresarial.

Por tanto, de acuerdo a los resultados, sería de esperarse que los emprendimientos financiados con el fondo emprender deberían exigir estudios universitarios y experiencia empresarial en los emprendedores, pues se evidencia como estos factores influyen directamente en el éxito de los mismos. Sin embargo, esto podría ir en contra de la política establecida ya que según acuerdo 00010 de 2013 de la ley 789 de 2002, pueden participar en el fondo emprender estudiantes y egresados del SENA y de instituciones educativas debidamente reconocidas por el estado, con niveles de estudio desde el nivel técnico en adelante.

Otro aspecto personal que se analizó de los empresarios fue lo que los motivó a crear la empresa, resaltando la pasión por lo que hacen como la principal razón, seguida de oportunidad de mercado, desempleo y calidad de vida personal y familiar (ver figura 4).

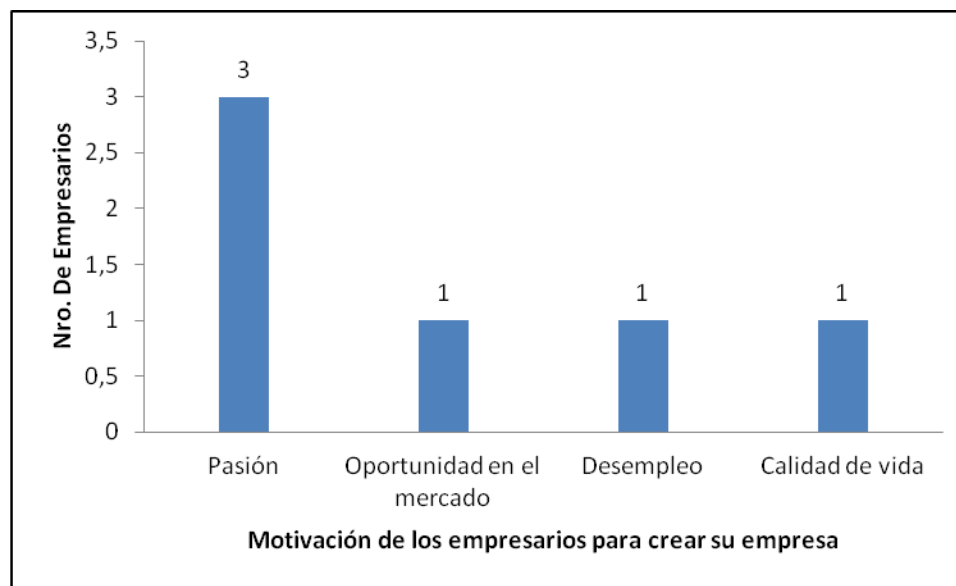


Figura 4. Motivación de los empresarios para crear su empresa

Fuente: Elaboración propia

A la mitad de los empresarios participantes en el grupo focal los motivó la pasión, es decir, se entusiasaban por el hecho de dedicarse 100% a lo que más les gustaba hacer que finalmente correspondía a lo que se dedicada la empresa como por ejemplo, robótica o diseñar prendas de vestir. Algunas afirmaciones de los participantes para referirse a la pasión fueron las siguientes: i) “me fascina muchísimo la robótica”, ii) “llego el momento en que me planteo que es lo que realmente me gusta, que es lo que me veo haciendo el resto de mi vida, que es lo único que quiero hacer para estar feliz, y empecé a enfocarme en el tema, mi jefe me había llamado la

atención, todo el tema de modas que me la pasaba todo el tiempo muy enfocada en el tema”, iii) “yo siempre quise tener mi empresa de confección”.

A la otra mitad de empresarios lo que más los motivó para crear su empresa fue la oportunidad, necesidad que tenía el mercado y mejorar la calidad de vida. Afirma un participante respecto a la oportunidad en el mercado: “empecé a notar que cuando una empresa está creciendo había una necesidad y existe la necesidad grande de pensar en otra forma de cuidar las máquinas y hacerles mantenimiento sin que lleguen a dañarse y parar la producción” Para otros, el ocuparse en algo pues estaban desempleados fue su principal razón: “yo para esa época tenía 30 años entonces acababa de dejar la profesional, pero no tenía experiencia entonces las empresas empiezan como a decir, tiene 30 años y no tiene experiencia laboral...” . A otro empresario lo motivó obtener mejor calidad de vida, afirma “el anhelo de poder tener una mejor calidad de vida y ayudarles más a mis hijos”.

Cano (2011), en su estudio llevado a cabo en Cali, logró identificar siete elementos claves de éxito para un emprendedor. Dentro de estos se encuentran actitudes o características Psicológicas como la -pasión por lo que hace- un aspecto que sale a relucir en los resultados de Cali ya que la mitad de los empresarios participantes en el focus, coincidieron de que una de las cosas que los motivó a crear su empresa era que les fascinaba lo que hacían, lo que les permitirá poner en práctica la perseverancia (Cano, 2011).

Cancino y Coronado (2012) por otro lado, reconocen la actitud y comportamiento del emprendedor como un aspecto indispensable para alcanzar el éxito. Estos mismos autores afirman que si un emprendedor le apasiona lo que hace y relaciona el crear empresa con una mejor calidad de vida, de seguro tendrá la mejor actitud para alcanzar el éxito y superar las adversidades.

En cuanto al interés por información que les permita avanzar en el conocimiento, la relacionada con el comportamiento del mercado y a lo que ocurre en su sector específicamente es lo que más llama la atención. Los empresarios consideran el hecho de estar actualizados como un factor importante para su empresa. Tres de ellos se actualizan de lo que ocurre en el mercado en general y en su sector específico y otros dos se actualizan únicamente en lo que tiene relación con la actividad económica de su empresa. Afirma un participante “soy apasionado en lectura de mantenimiento, en libros, me gusta estar actualizado, mi oficina la tengo trabajando con energía solar, paneles, ósea toda esa parte me apasiona, entonces yo estoy fácilmente a las cuatro de la mañana dando mano a un tintico y prendo el internet y me pongo a mirar libros de mantenimiento mundial”. Uno de ellos manifiesta que actualizarse no es un hábito que ha logrado adquirir, pero reconoce su importancia. Por tanto, los empresarios participantes en el *focus group* reconocen la importancia y manifiestan su constante actualización acerca de lo que ocurre en el mercado en general y su sector específico.

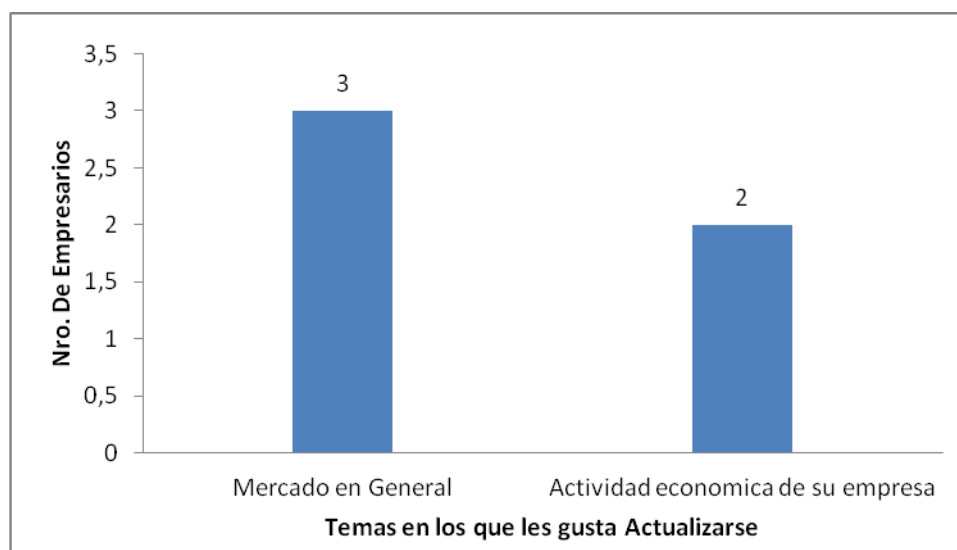


Figura 5. Temas de actualización de mayor interés para los empresarios.

Fuente: Elaboración propia.

Rubio y Aragón (2002), en un estudio empírico realizado en la región de Murcia, España, reconocen la importancia que tiene estar actualizado y capacitarse como una variable asociada con el éxito empresarial, resultados que van acorde con los obtenidos en el presente estudio. Por otro lado, Castillo (2009) justifica el hecho de que un emprendedor gana por estar atento a las oportunidades, pues esto le permite tener información del mercado con el cual puede estar un paso adelante que los demás, convirtiéndose este en un aspecto importante para alcanzar el éxito empresarial.

Como complemento al tema motivacional se indagó a los empresarios, ¿que si tuvieran la oportunidad de cambiar lo que están haciendo actualmente lo harían? Al respecto, la mayoría de los empresarios (cinco de seis) participantes en el *focus group* manifestaron que no, que por el contrario continuarían luchando por su empresa. Solo un empresario manifestó que cambiaría lo que hace y fue justamente el participante que no había tenido experiencia en el campo y que se motivó por el mundo empresarial por las pocas oportunidades laborales del mercado, más no porque le apasionaba el tema. En este aspecto, una vez más se confirma que a los empresarios exitosos les apasiona lo que hacen. Autores como Cordero et al. (2011), Rubio y Aragón (2002), Cano (2011) y Cancino y Coronado (2012), han resaltado que la actitud, la motivación y el comportamiento son aspectos fundamentales que auguran el éxito de un emprendimiento.

4.1.2 Condiciones del entorno de los emprendimientos exitosos

Al preguntar por la actividad económica de la empresa, tres de ellas responden que corresponden al sector manufacturero de la confección, una a metalmecánica o sector industrial, otra al mantenimiento de maquinaria pesada el cual corresponde al sector servicios y la otra a la robótica, es decir sector tecnológico (ver figura 6). Al analizar las 15 empresas beneficiadas con los recursos de fondo emprender ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga y que han superado los 3.5 años de vida, se puede encontrar que seis corresponden al sector servicios, cinco al sector manufacturero, dos al sector industrial, uno al sector tecnológico y uno al sector agroindustrial. Esta información permite inferir que el sector manufacturero al igual que el de servicios, son los que brindan en la región mayor probabilidad de éxito a los emprendimientos. Esto podría deberse al reconocimiento generalizado que posee el departamento en cuanto a las confecciones.

Autores como Rubio y Aragon (2002), afirman que el sector es determinante para alcanzar el éxito empresarial, pues en un estudio realizado en España pudieron concluir que las empresas pertenecientes al sector industrial tienen más éxito que las que pertenecen al sector servicios. Stuart y Abbeti (1990 citado por Ángel y Pulido, 2010) infieren en que el tipo de industria o sector influencia en la sostenibilidad y dinamismo de los emprendimientos, debido a los aspectos intrínsecos del sector como la diferenciación técnica, competencia, concentración de los compradores y participación en el mercado. En el caso particular de las empresas creadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga financiadas con el fondo emprender, tienden a alcanzar más el éxito las empresas del sector manufacturero y de servicios que de otros sectores de la economía, lo que autores como Cordero et al. (2011) lo relacionan con condiciones del mercado y entorno económico.

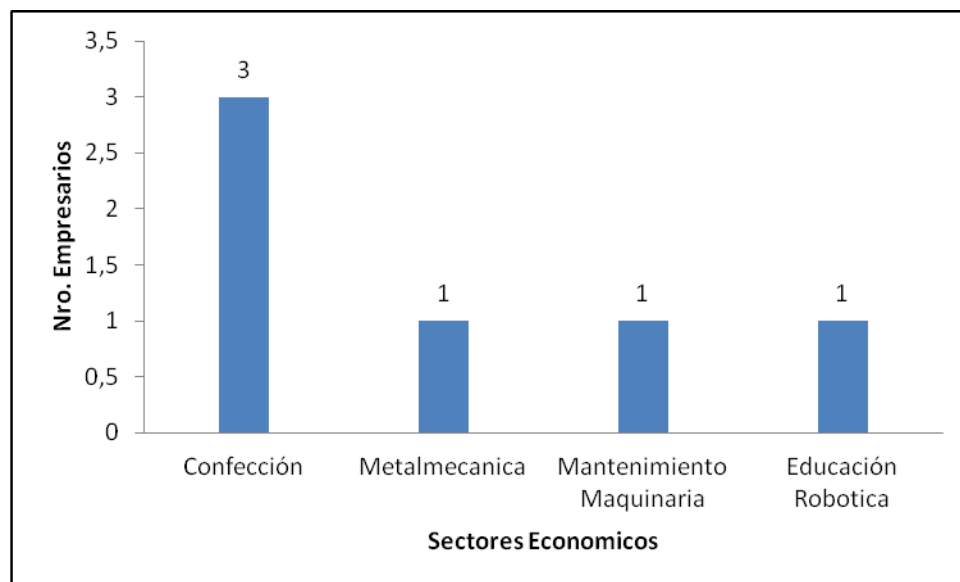


Figura 6. Sector económico al que pertenecen las empresas

Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto que salió a relucir del grupo focal, fue el tipo de clientes que tienen los empresarios. Cuatro de los empresarios encuestados tienen solo empresas como cliente meta y dos tienen empresas y personas naturales, por tanto, los clientes institucionales parecen ser un tipo de cliente clave que están ligados con los emprendimientos exitosos. Esto podría deberse a que las empresas suelen comprar más cantidades y con mayor rotación que las personas naturales. Así mismo, las empresas clientes podrían tener mayor capacidad de compra.

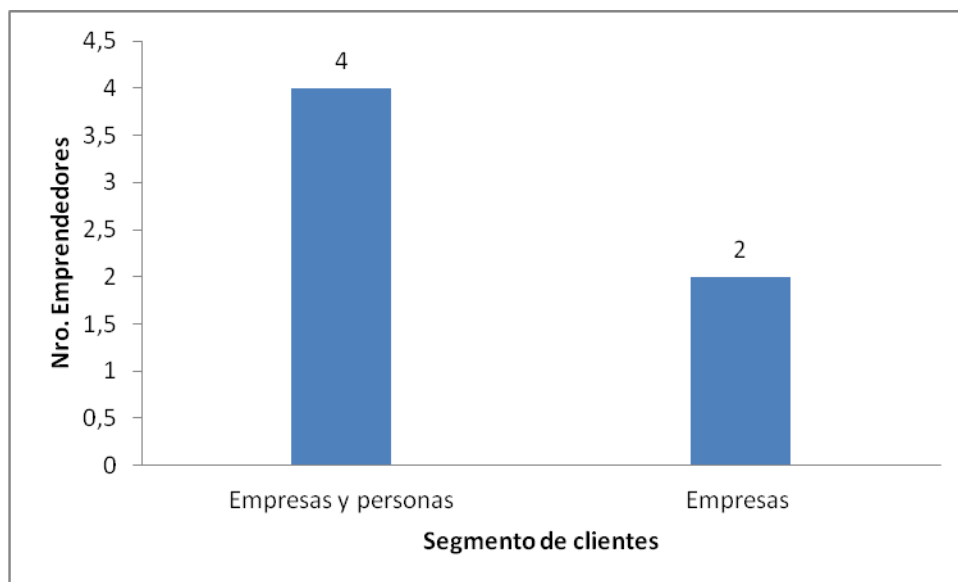


Figura 7. Tipo de segmento de clientes de las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Al indagar sobre la competencia, cinco empresarios fueron conscientes de la alta competencia que tienen en el mercado lo que los obliga a aumentar sus valores *agregados*. Afirma un participante “Nosotros tenemos muchísima competencia porque ésta es la capital de la moda infantil”. Otro participante expresó “En el área de servicio de mantenimiento hay muchas empresas”. Afirmaciones como “yo tengo competencia” fueron comunes entre los participantes del *focus group*. Solo uno de los empresarios considera que su producto es bastante innovador pues en Colombia no existe competencia, este es el caso de la empresa del sector de la robótica; “Nosotros tenemos la fortuna de ser únicos en Latinoamérica en el tipo de desarrollo de esta tecnología”, afirma el participante.

La competencia es un aspecto ligado a las condiciones del sector al que pertenece la empresa, sin embargo, el comportamiento de la demanda y los valores agregados o

diferenciación que ofrece la nueva empresa, es indispensable para su sostenibilidad en el mercado (Rubio y Aragon, 2002).

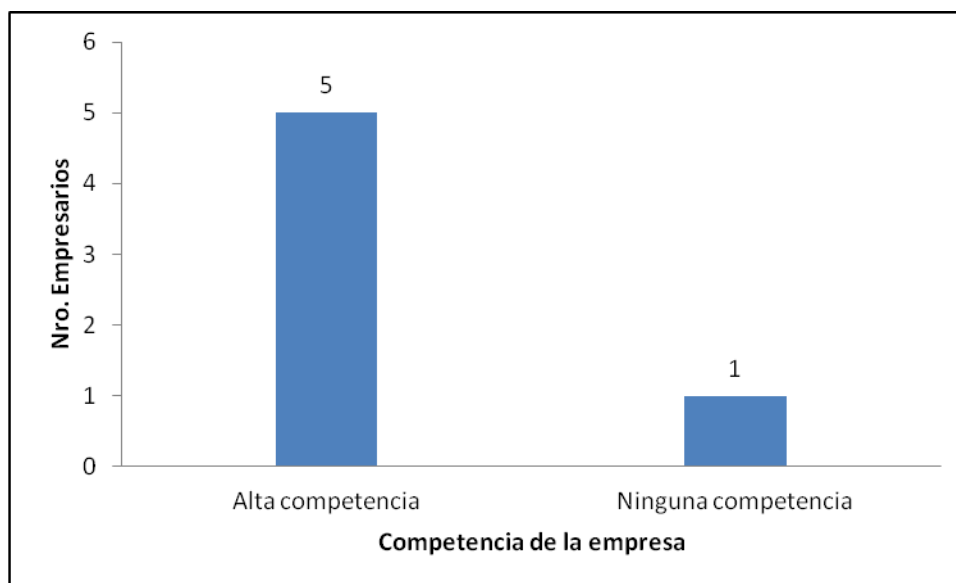


Figura 8. Entorno competitivo de las empresas

Fuente: Elaboración propia

Con relación al entorno competitivo, se tuvo en cuenta un aspecto importante y mencionado en todos los modelos de negocio financiados con el Fondo Emprender, y es el factor diferenciado o valor agregado que ofrece la empresa. Se encontró que todas las empresas participantes ofrecen un valor agregado a sus clientes, aunque no son del todo innovadores. Se resalta, que existe una alta preocupación por buscar ofrecer a sus clientes un valor agregado constante en lo que resalta la puntualidad en las entregas, nuevos diseños en el caso de la moda, alta tecnología, materiales de producción diferentes y una marca posicionada que genere confianza (ver figura 9). Según Rubio y Aragon (2002), las pymes exitosas tienen características específicas como la cultura de atención al cliente, oferta de productos y servicios con calidad y la

imagen de marca con calidad, aspectos necesarios para alcanzar el éxito, y son justamente las que han tenido en cuenta los empresarios exitosos de Fondo Emprender.

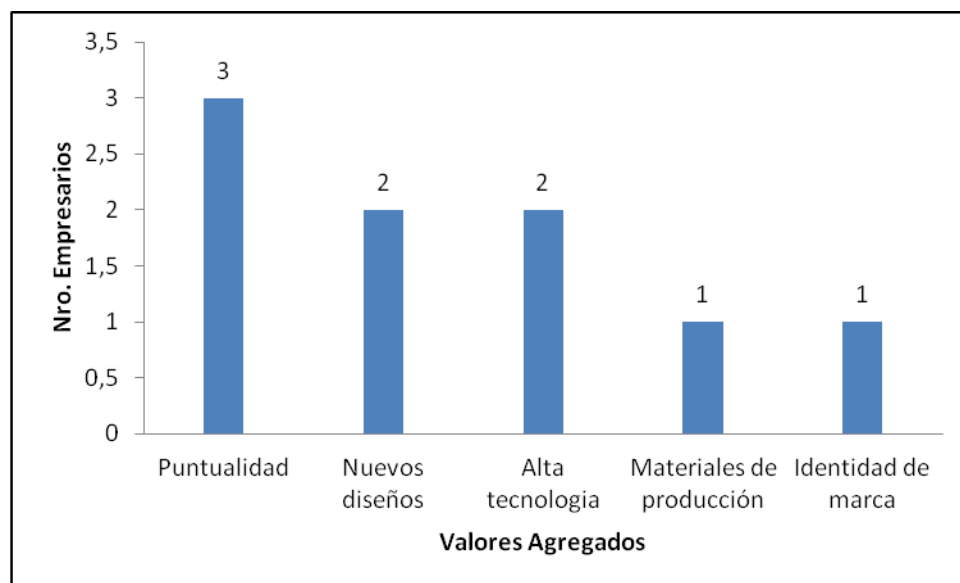


Figura 9. Valor agregado que ofrecen las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Al indagar sobre la antigüedad que tienen en el mercado desde su constitución ante la Cámara de Comercio, tres de los empresarios respondieron que tienen cuatro años, dos tienen tres años y medio y una empresa tiene ocho años en el mercado (ver figura 10), esta última corresponde al sector manufacturero -confección- de una empresaria profesional universitaria que manifestó estar apasionada por lo que hace.

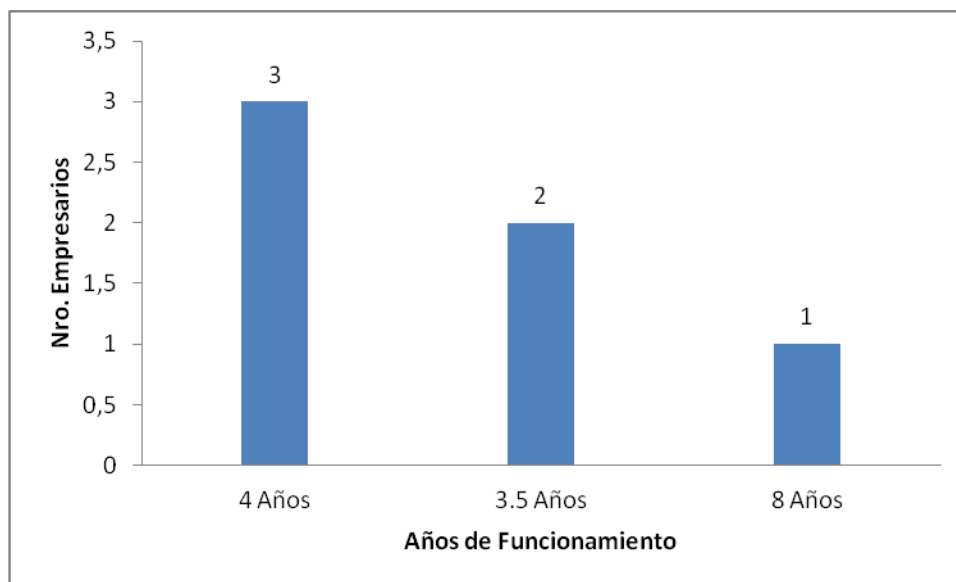


Figura 10. Antigüedad de la empresa

Fuente. Elaboración propia

Otro aspecto importante que se tuvo en cuenta en el grupo focal fueron las fuentes de financiación al cual han tenido que recurrir los emprendedores para la puesta en marcha de la empresa, aparte del capital semilla suministrado por el fondo. La mayoría manifestaron que su apalancamiento ha provenido del núcleo familiar como esposas y padres. Afirman unos participantes, i) “a veces voy donde mi papa y le digo, présteme 20 millones para pagar la nómina de este mes, me sienta y me regaña pero me los presta”, ii) “me toca llegar a donde mis papas, mami, papi tengo que pagar nómina, por favor me prestan esto, y mi mamá muchas veces me lo ha dicho yo la deje a usted en una multinacional ganando bien, mire que hace tres años usted no recibe ni siquiera... y ella me dice: en vez de estar molestando con esos trapos, pero al mismo tiempo me dice, tome, ¿cuánto necesita?”, iii) “En este caso mío no es a mis papas, pero si mi esposa que me apoya...”. Dos de los empresarios manifestaron que el banco les ha prestado

gracias a la antigüedad que han tenido con ellos y a su buen historial crediticio, es decir, les ha prestado como persona natural mas no como empresa.

En este orden de ideas, el sector bancario no parece ser de gran apoyo para aquellos empresarios que inician sus primeros años de vida, lo que puede deberse a su poca capacidad de financiamiento. De hecho, en un estudio realizado por Cordero et al. (2011), encontraron que uno de los mayores obstáculos que presenta un emprendedor en sus primeras etapas es la falta de financiación, así mismo, Kantis (2004) afirma que en Latino América el financiamiento bancario solo está disponible para empresas grandes.

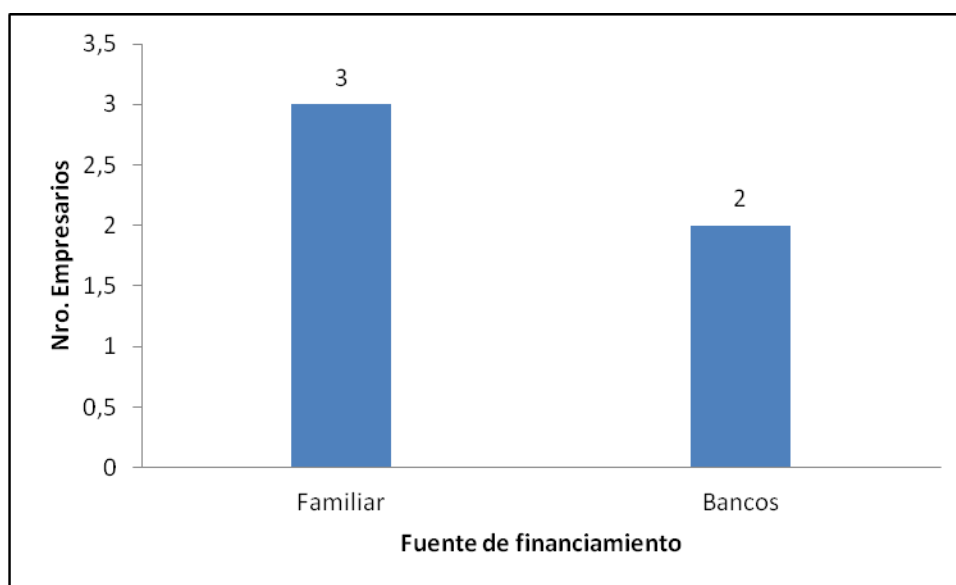


Figura 11. Financiamiento empresarial.

Fuente. Elaboración propia.

Al preguntarles a los empresarios que si no hubiesen sido beneficiarios del fondo emprender y no hubiesen obtenido el capital semilla, qué estarían haciendo actualmente. La mayoría sin dudarlo manifestaron que serían empresarios, uno que sería empleado y otro que

sería ama de casa. El hecho de que la mayoría haya manifestado que serían empresarios, significa que ser empresarios era su proyecto de vida, su pasión y meta a alcanzar.

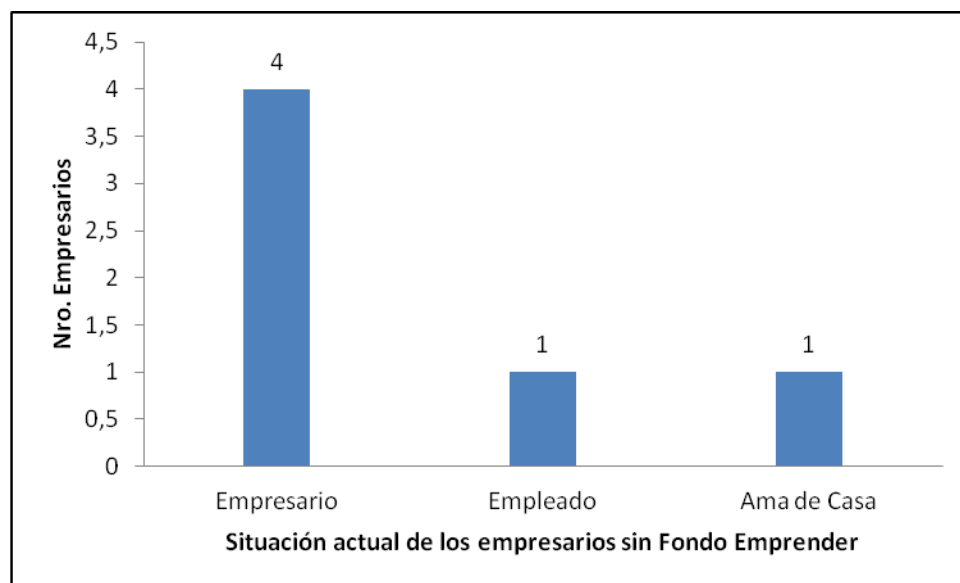


Figura 12. Perspectivas personales de los empresarios.

Fuente. Elaboración propia.

Se indagó acerca de lo que les gustaría que el SENA los apoyara adicional a darles apoyo económico. La mayoría coincidió en que el SENA los debería apoyar siendo cliente de sus empresas, es decir, comprando sus productos y/o servicios. Otros empresarios consideran que el SENA debería apoyarlos con un “verdadero” fortalecimiento empresarial más allá del apoyo financiero, más profesional y un tanto más comprometido.

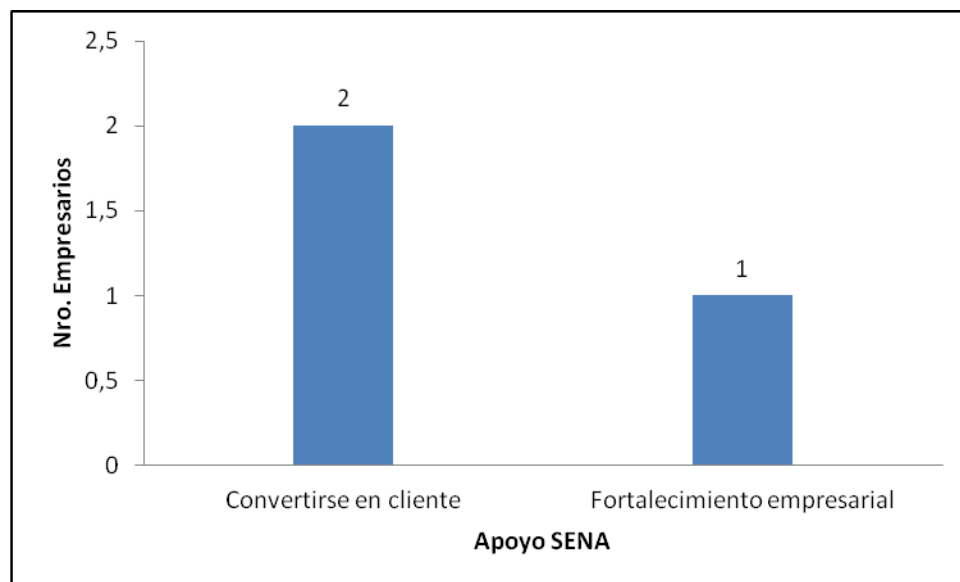


Figura 13. Apoyo que quisieran los empresarios recibir del SENA

Fuente. Elaboración propia

Por otro lado, a los participantes se les preguntó acerca de los aspectos que ellos consideran debería mejorar el SENA. Al respecto, los empresarios son coincidentes, de que el SENA, entidad que les entregó el capital semilla para crear sus empresas debería mejorar en su programa de fortalecimiento empresarial, en fomentar la agremiación de las empresas, en dar más capital como una segunda fase a las empresas que superan un determinado número de años en el mercado y otros consideran que debe ser un aliado para facilitar la obtención de créditos en los bancos.

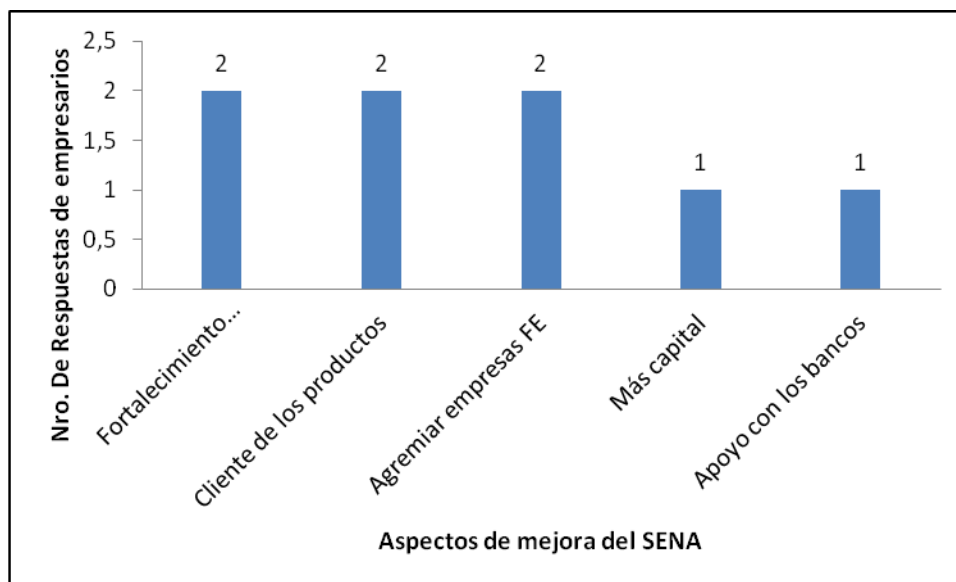


Figura 14. Aspectos que consideran los empresarios debe mejorar el SENA.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis de los factores que se encuentran asociados a los emprendimientos fallidos apoyados por el Fondo Emprender en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

4.2.1 Aspectos internos de los emprendimientos fallidos

En esta parte del estudio, la información provino de la realización de entrevistas a profundidad en la cual participaron emprendedores de empresas fallidas apoyadas por el fondo emprender. Las empresas, tres pertenecían a mujeres, una estaba conformada por una sociedad entre una mujer y un hombre y dos empresas pertenecían a dos hombres. Al analizar la base de datos total de las empresas creadas entre el 2005 y el 2012 y que no lograron permanecer en el mercado, 13

corresponden a hombres y 12 a mujeres. Lo que al parecer significa que las mujeres tienen una capacidad mayor a la hora de sostener sus empresas. Aunque en la literatura se encuentra como los emprendimientos que no logran convertirse en empresas establecidas le pertenecen en su mayoría a mujeres (GEM, 2014). Sin embargo, estudios específicos que indaguen sobre los perfiles emprendedores de hombres y mujeres y como según sus capacidades y características pueden influenciar en el éxito de una empresa son limitados.

Los emprendedores fallidos encuestados, cinco se encuentran entre rangos de edad de 31 a 40 años, uno de 51 a 60 años de edad y uno de 21 a 30 años, este último es un emprendedor que se encuentra en sociedad con otra emprendedora, los dos son propietarios de un emprendimiento fallido.

Una de las preguntas realizadas a los emprendedores fue acerca de qué los motivó a crear su empresa (ver figura 15). Dos de ellos manifiestan que crearon empresa para obtener independencia económica afirmando: i) “Yo siempre había querido ser independiente, en ese entonces tenía una pareja que si conocía todo el tema de cabras, tenía mucha experiencia, aparte que la carne de cabra era muy apetecida, entonces me pareció rentable el negocio, escuchamos de fondo emprender y decidimos hacer el proyecto”, ii) “Esto me motivo a crear mi empresa propia, tenía el conocimiento técnico, era rentable y siempre había querido ser independiente, así que escuche del fondo emprender, que en ese entonces era una oportunidad única en el país, y decidí participar, fui favorecida y cree la empresa”.

Otros dos emprendedores manifestaron que decidieron crear empresa porque estaban desempleados. Uno de ellos afirma “Pues en mi caso, yo recién graduada, pues dije tengo un proyecto, pues pasémoslo”. Por su parte, un emprendedor manifiesta que creó empresa por haber encontrado una oportunidad de financiación como el fondo emprender, “presentamos un bloque

de proyecto en papel, pero ya cuando fue tiempo de que teníamos que enviarlo, nos dijeron que teníamos que subirlo a una plataforma de internet para que lo aprobaran” afirmó. Solo uno manifestó que decidió emprender por pasión, “en mi caso era poder estar relacionado con el campo, porque a mí me gusta mucho el campo, entonces hacer ese enlace entre la comercialización y el productor directamente, estamos hablando de hace diez años”.

En este orden de ideas, aspectos como pasión y actitud emprendedora no salen a relucir en los emprendedores fallidos. Es así como los aspectos y comportamientos personales de los que hablan autores como Cordero et al. (2011) y Cano (2011) que conllevan al éxito empresarial, no se pusieron de manifiesto en este tipo de emprendimientos. Las motivaciones por emprender eran más circunstanciales que claras y definidas.

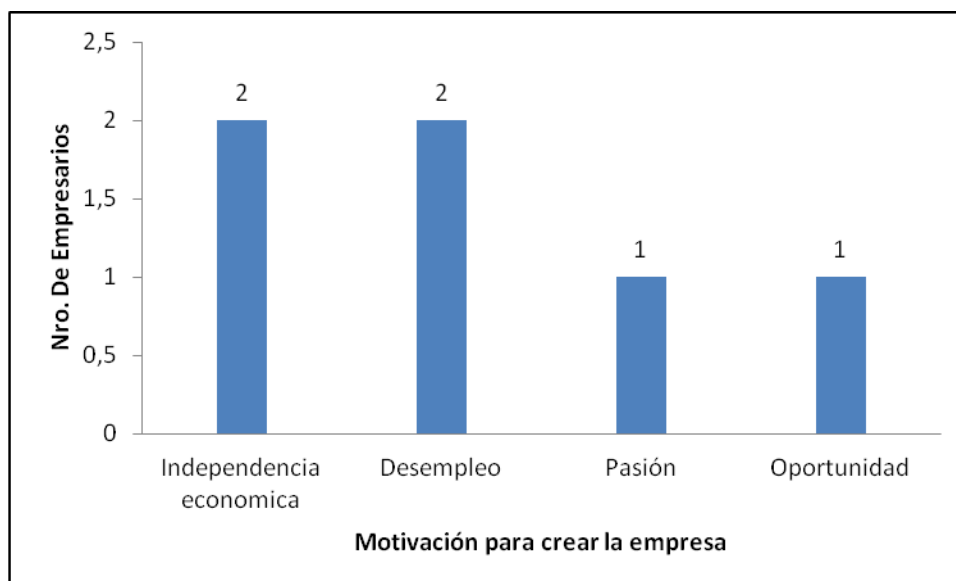


Figura 15. Motivación de los emprendedores para crear su empresa.

Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado se investigó sobre el nivel educativo de los emprendedores, un aspecto considerado por la literatura (Cordero et al., 2011, Rubio & Aragón, 2002; Cano, 2011; Cancino

& Coronado, 2012) como relevante a la hora de alcanzar el éxito. Se encontró que tres de los encuestados eran profesionales universitarios, dos tecnólogos y uno técnico (ver figura 16). Es decir que el 50% alcanzaron los estudios universitarios y el otro 50% no. Por tanto, los resultados parecen ir acorde con lo expuesto en la literatura, en cuanto a que las habilidades que adquiere un profesional universitario es un factor importante en el éxito de la empresa.

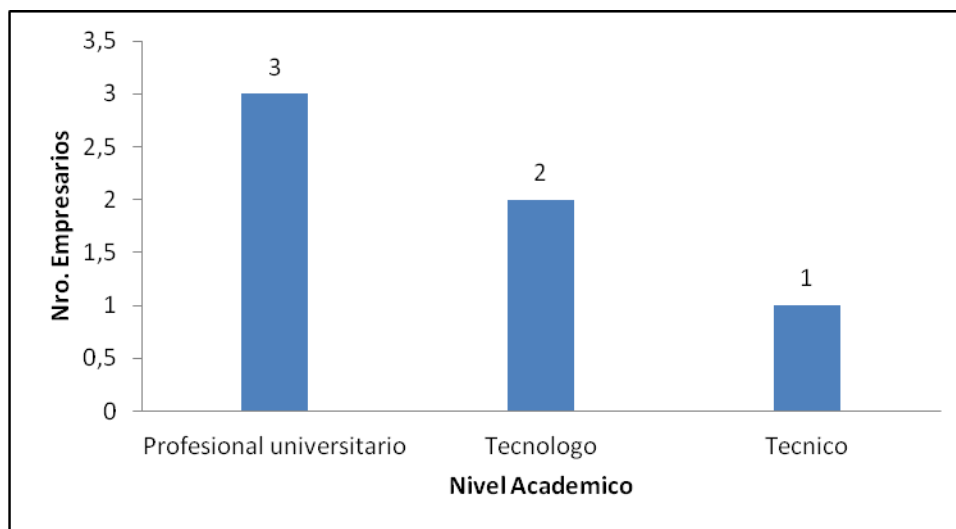


Figura 16. Nivel académico de los emprendedores.

Fuente. Elaboración propia.

Otro aspecto estudiado fue la experiencia empresarial que habían adquirido previamente los emprendedores, y las respuestas fueron similares. Los propietarios de las empresas fallidas no habían tenido ninguna experiencia empresarial antes de crear la empresa con los recursos dados por el Fondo Emprender. La experiencia es uno de los aspectos que más ha estado presente en los emprendimientos exitosos analizados en diferentes países y sectores. Los resultados permiten sugerir que los emprendedores que no hayan tenido contacto directo en la creación de un negocio, validado el mercado, o tenido algún contacto con clientes, es un emprendimiento que tiene mucha probabilidad de fracaso.

Al evidenciar la nula experiencia empresarial de los emprendedores antes de crear su empresa, se les formuló una pregunta complementaria relacionada con la experiencia en el sector económico al que pertenece la empresa, bien fuera como empleado, a través de un familiar o de otra forma. Al respecto, la mitad de los encuestados manifestaron que no habían tenido ninguna experiencia en el sector, ni siquiera laboral, uno de ellos manifestó que había adquirido experiencia en un negocio familiar, otro que había adquirido experiencia como empleado afirmando “tuve la oportunidad de trabajar dos años para una empresa grande dedicada a la piscicultura” y una última manifiesta que había obtenido experiencia por sus prácticas académicas. En este orden de ideas, solo un emprendedor tenía experiencia previa en el sector al cual pertenecía su empresa, por tanto se vuelve a resaltar que la experiencia bien sea técnica o empresarial es un aspecto muy importante a la hora de crear y posteriormente asegurar el éxito de la empresa.

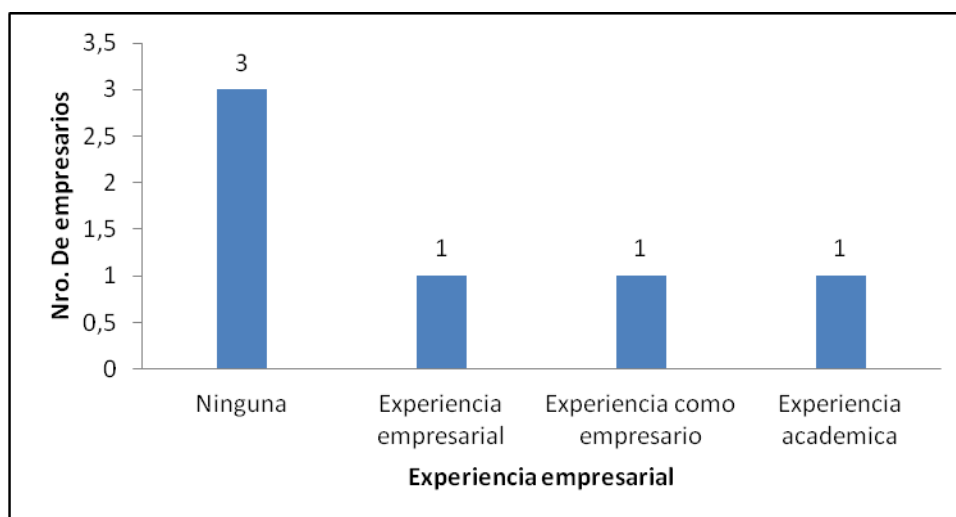


Figura 17. Experiencia del emprendedor en el sector económico al que pertenece la empresa.

Fuente. Elaboración propia.

Al indagar por la actividad económica al cual pertenecieron sus empresas (ver figura 18), cuatro de ellas manifestaron ser del sector agropecuario y dos del sector servicios. Al analizar las 25 empresas beneficiadas con fondo emprender que fueron creadas entre el 2005 y el 2012 ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga que no lograron superar los 3.5 años de vida, se puede hallar que diez pertenecían al sector agropecuario, seis al sector servicios, cuatro al sector industrial, tres al sector manufactura y dos al sector alimentos.

Esta información permite deducir que el sector agropecuario, es el que tiene en la región menos probabilidad de éxito a los emprendimientos. Esto podría deberse a que la región no cuenta con las condiciones óptimas de mercado, compradores e infraestructura para que los emprendimientos que pertenecen a este sector alcancen el éxito. Por tanto vuelve a sobresalir la importancia que tiene el sector y entorno económico en el éxito de los emprendimientos.

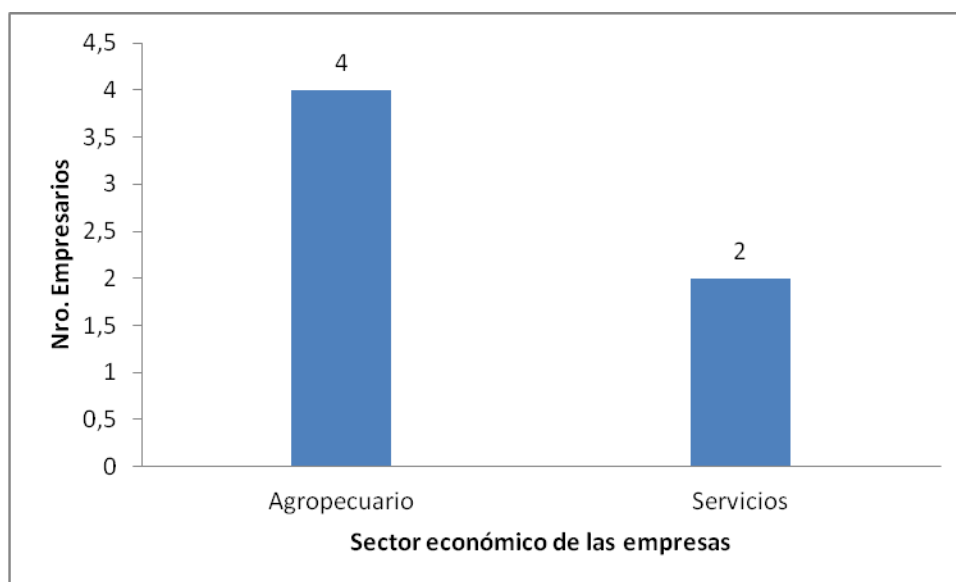


Figura 18. Sector económico al que pertenecían los emprendimientos fallidos

Fuente. Elaboración propia.

4.2.2 Condiciones del entorno de los emprendimientos fallidos

Por otro lado se indagó sobre cuál de los productos o servicios que ofertaban en sus empresas consideraban de mayor rentabilidad. Los participantes responden que la mayor rentabilidad estaba en la comercialización de servicios (ver figura 19).

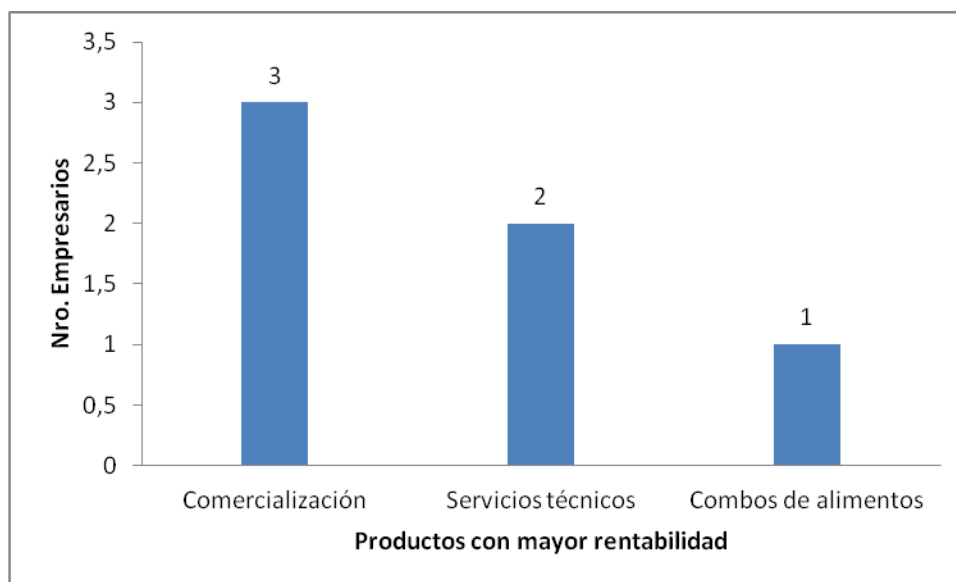


Figura 19. Producto con mayor rentabilidad de los emprendimientos fallidos.

Fuente. Elaboración propia.

Otro aspecto importante que se tuvo en cuenta fue el valor agregado que ofrecían a sus clientes. Se encontró que los emprendedores se preocuparon por darle un toque diferenciador a su empresa y reconocían la importancia de este aspecto. Entre lo que consideraban como valor agregado estaba la forma como prestaban el servicio, la tecnificación del proceso de producción y la legalización de la empresa. Estos valores agregados que ofrecían, de primera mano, parecen ser fácilmente copiados por la competencia, lo que difícilmente podría conllevar a una

“verdadera” diferenciación a largo tiempo. Así mismo, se puede inferir como el concepto de innovación manifestada por los emprendedores dista mucho del valor agregado o aspecto diferenciador “real” de las empresas.

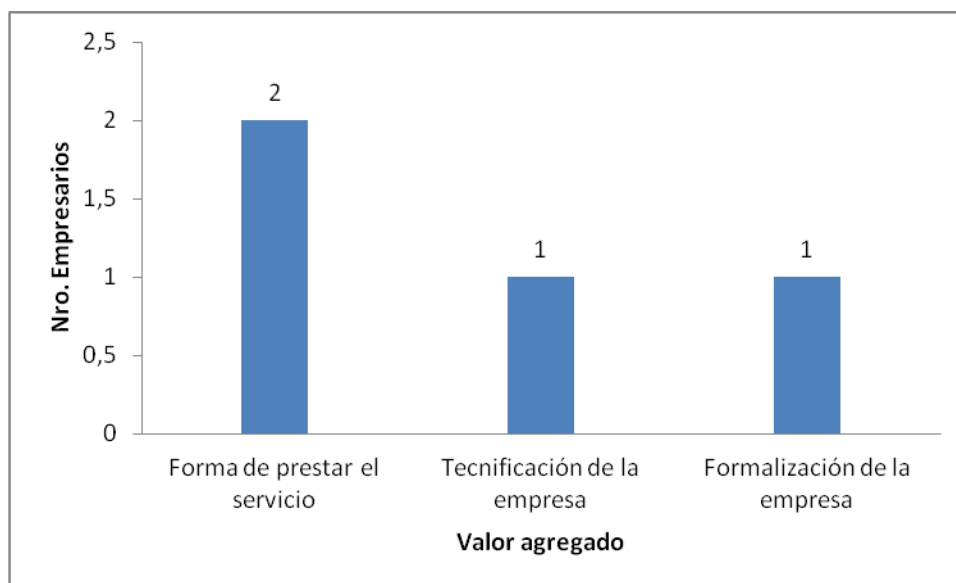


Figura 20. Valor agregado que ofrecieron los emprendimientos fallidos.

Fuente. Elaboración propia.

Con relación al entorno competitivo, cuatro de los emprendimientos fallidos reconocieron la alta competencia que tenían sus empresas, mientras dos consideraban que no existía competencia para ellos en el mercado. Afirman unos emprendedores: i) “En las encuestas que nosotros pasamos, en el sector que nosotros hicimos el estudio de mercado no encontramos competencia, que fue en Rio Negro y Llano de Palma” y ii) “que cuando nosotros nos reuníamos éramos en la puerta hablando cerca a la iglesia, entonces no había un lugar diseñado para ese tipo de población específica y no me refiero a una sola denominación, sino a varias iglesias cristianas, entonces yo notaba que por ejemplo cuando el cristiano está asistiendo a la iglesia y yo creo que a usted le ha tocado como al mormón de la atalaya que viene a hablarle de la palabra y pues

quería como un sitio diseñado para ese tipo de gente y como yo lo estaba viviendo, solo teníamos dos lugares para ir aparte de la iglesia y la cafetería de la iglesia, y era ir a cine o ir a comer, no había un lugar más a donde ir”, para referirse a la poca competencia percibida en el mercado.

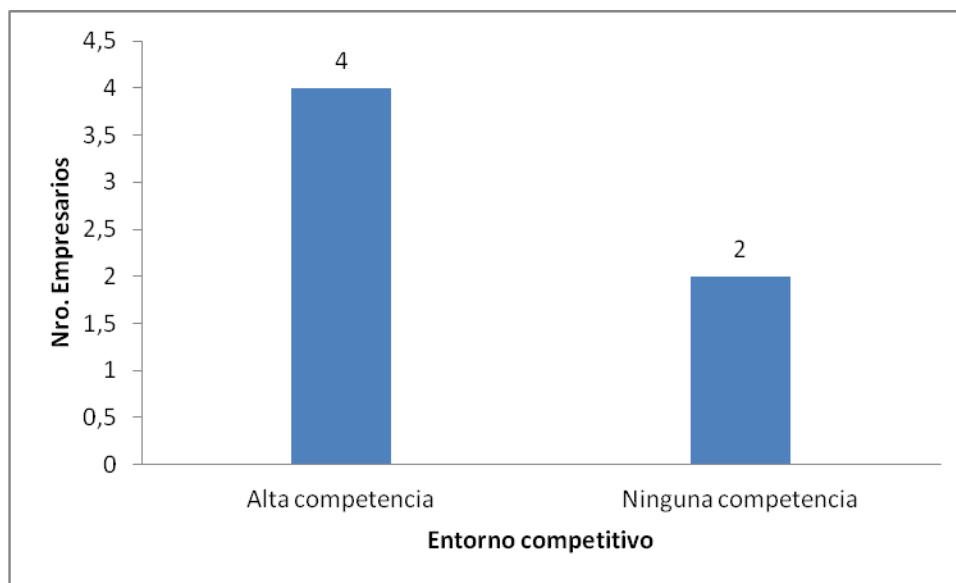


Figura 21. Entorno competitivo de los emprendimientos fallidos

Fuente. Elaboración propia.

Respecto al motivo que los llevó a cerrar sus empresas, tres de los emprendedores atribuyeron el cierre a los altos costos que generaba la empresa jurídica, es decir, factores externos del entorno institucional que tiene el estado, como el caso de los altos impuestos, lo que North (1990, citado por Ángel y Pulido, 2010) menciona como normas y reglas restrictivas que pueden beneficiar o afectar el crecimiento de una empresa. Por otro lado, Cordero et al. (2010) en un estudio realizado en Cuenca, Ecuador, concluye que este es un factor negativo que afecta la sostenibilidad de las empresas. Otro motivo que salió a relucir en otro emprendedor fue que la empresa no era su proyecto de vida, dos respondieron que cerraron por falta de financiamiento,

uno consideró que cerró por falta de valor agregado de su empresa, lo que supone la imposibilidad de ser competitivo en el mercado y un último emprendedor manifestó que por falta de estrategias de mercadeo. Los motivos anteriores en la literatura se presentan como factores indispensables para alcanzar el éxito de un emprendimiento, por tanto la falta de estos genera el efecto contrario.

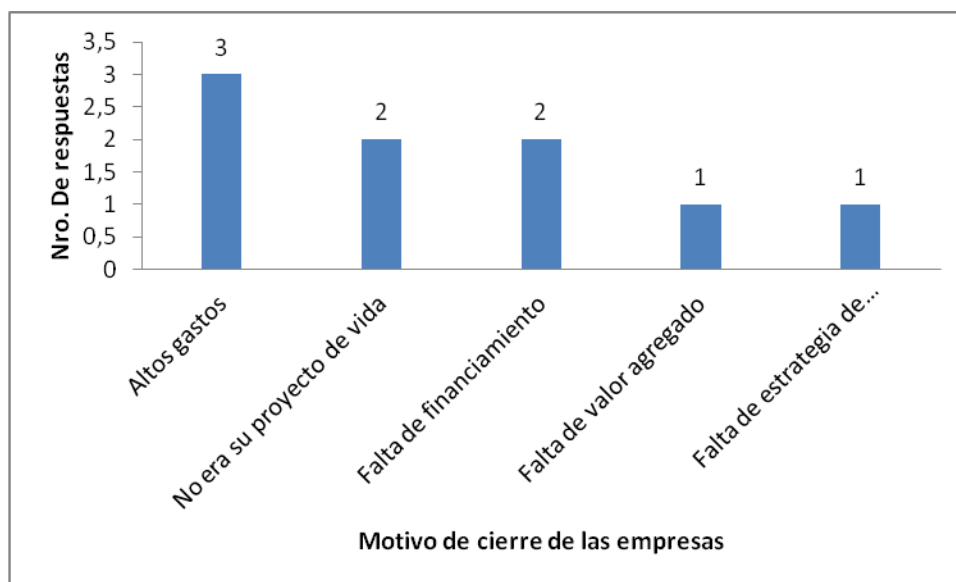


Figura 22. Motivo por el cual se convirtieron en emprendimientos fallidos.

Fuente. Elaboración propia.

Al preguntarles sobre la intención de volver a crear empresa, cuatro de los emprendedores respondieron que sí les gustaría volver a crear una empresa y un emprendedor manifestó que no volvería a crear una empresa, mientras que otro empresario no expresó ningún comentario al respecto.

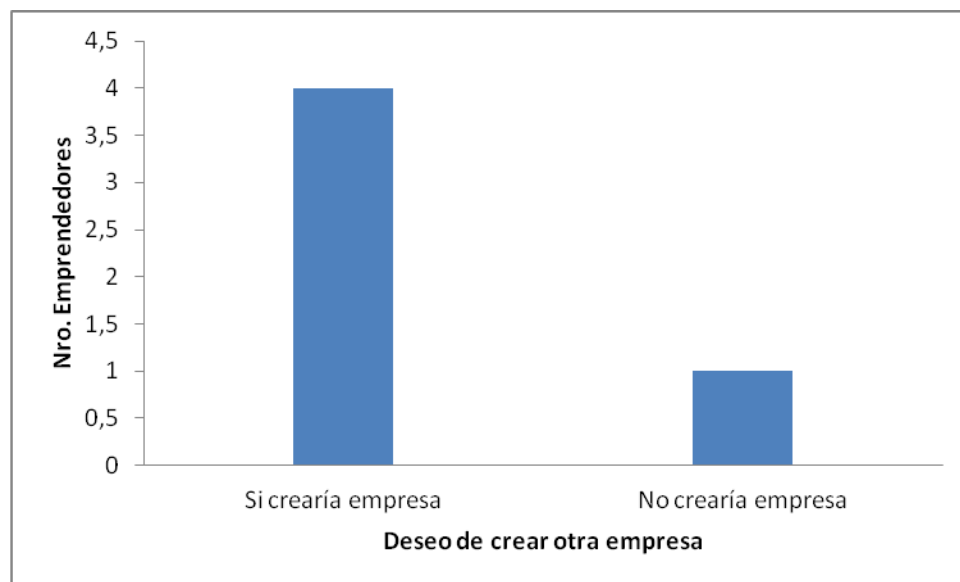


Figura 23. Intensión de los emprendedores de volver a crear otra empresa

Fuente. Elaboración propia.

Se indago acerca del apoyo que recibieron del SENA adicional al apoyo económico. Tres de ellos coincidieron en que el SENA los apoyó en participación en eventos y ferias, dos manifestaron que no recibieron ningún apoyo adicional y uno recibió apoyo en capacitación técnica.

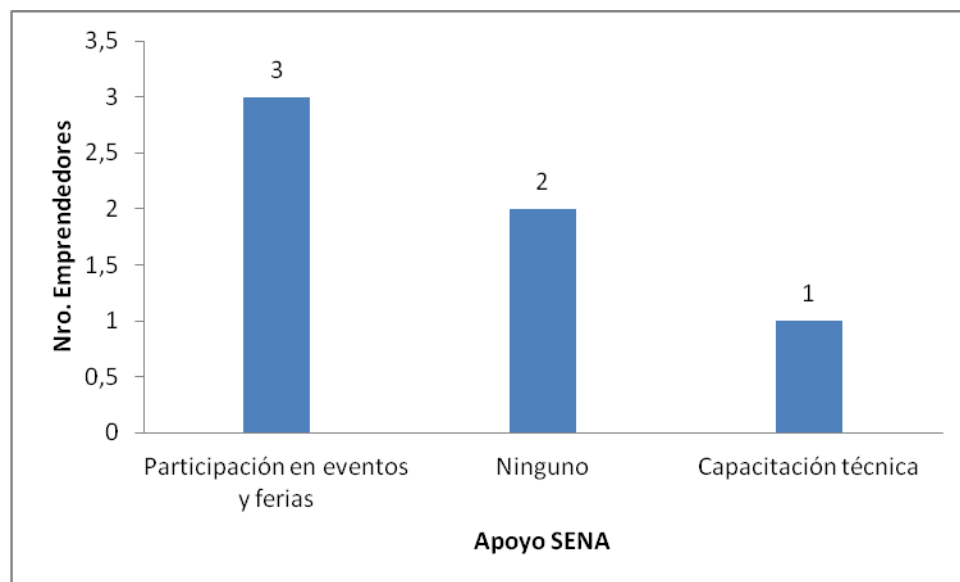


Figura 24. Apoyo adicional que le gustaría recibir a los emprendedores

Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado a los participantes se les preguntó acerca de los aspectos que ellos consideran debería mejorar el SENA. Al respecto, tres de ellos coincidieron en que el SENA debería mejorar ofreciendo información clara y completa de sus obligaciones como empresario, especialmente en la parte tributaria y legal. Por su parte, dos recomiendan que el SENA debiera disminuir los requisitos en el proceso de solicitud del capital semilla, pues esto retrasa el buen funcionamiento de los procesos de la empresa.

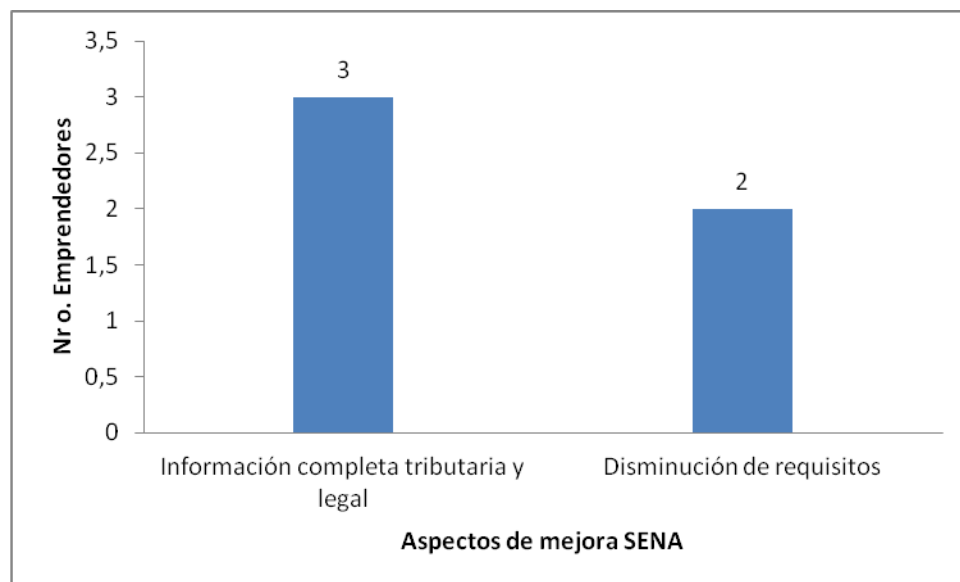


Figura 25. Aspectos que consideran los emprendedores debe mejorar el SENA

Fuente. Elaboración propia.

Por último, a los emprendedores se les preguntó sobre la condonación de los recursos ante el fondo emprender. La mayoría fueron coincidentes en que sus empresas fueron condonadas a pesar de ser emprendimientos fallidos. Solo dos emprendedores no fueron condonados ya que no cumplieron con los indicadores de sostenimiento de la empresa.

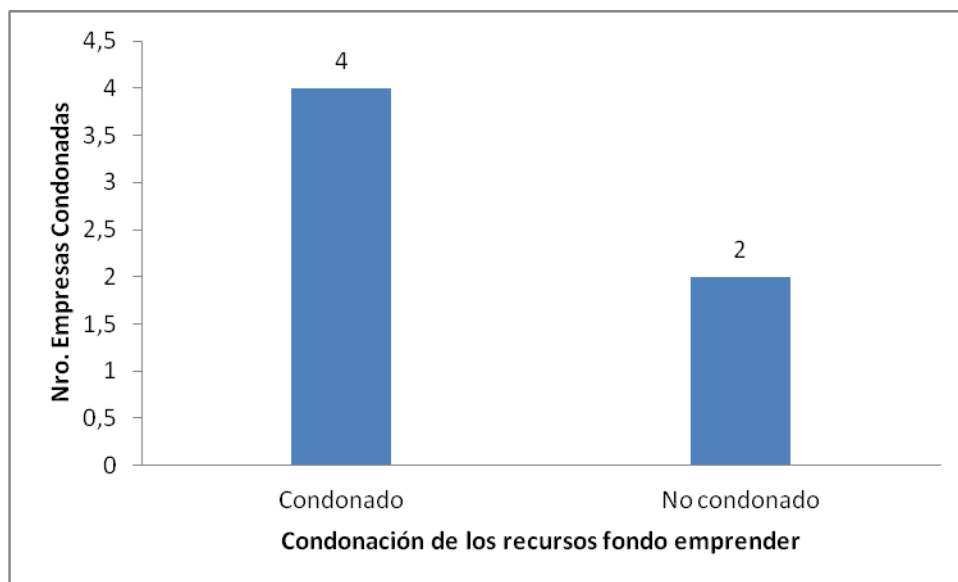


Figura 26. Emprendimientos que fueron condonados sus recursos.

Fuente. Elaboración propia.

5. Conclusiones

El presente proyecto de investigación se enfocó en analizar los aspectos asociados a los emprendimientos exitosos y fallidos financiados a través del fondo Emprender en el Área Metropolitana de Bucaramanga creados entre los años 2005 y 2012, con el fin de identificar estrategias de mejora que pudiese poner en marcha el SENA para aumentar la probabilidad de éxito de los emprendimientos. Del análisis de los resultados se puede concluir lo siguiente.

A la hora de clasificar por género a los emprendedores exitosos y fallidos, se resalta que las mujeres juegan un papel muy importante, ya que la mayoría de empresas exitosas pertenecen a mujeres. Las empresas fallidas pertenecen en su mayoría al género masculino. Aunque la diferencia de porcentajes entre ambos géneros no es alta, se pudo observar que las mujeres

tienden a ser emprendedoras más exitosas. Valdría la pena en estudios futuros investigar a profundidad si el género realmente es condicionamiento del éxito empresarial, debido a que la percepción que se tiene actualmente y el resultado de algunos estudios (GEM, 2014) es que los emprendimientos exitosos pertenecen en su mayoría al género masculino.

Aspectos personales como el nivel académico, experiencia empresarial y la motivación, parecen estar también asociados al éxito empresarial. Un emprendedor que tenga una profesión universitaria y una experiencia en el mercado son aspectos que generan un empoderamiento y afinidad para desenvolverse entre el grupo de interés de la empresa como son los proveedores, clientes, empleados, inversionistas, la competencia, entre otros. Así mismo, si el emprendimiento está en línea con su proyecto de vida o el emprendedor muestra pasión por lo que hace, esto puede ayudar a facilitar la superación de adversidades y a enfrentar mejor los obstáculos que se presentan en su carrera como emprendedor. La pasión del emprendedor por lo que hace se identificó como un aspecto importante en los emprendimientos exitosos, algo que no se identificó en los emprendimientos fallidos, lo que permite identificarlo como un aspecto muy importante a la hora de filtrar emprendedores con mayor probabilidad de éxito.

Por su parte, aspectos como iniciar un emprendimiento por no tener empleo, o solo por la oportunidad de adquirir los recursos condonables, son aspectos que se relacionan directamente con emprendimientos fallidos. De hecho, se pudo evidenciar como el interés de los emprendedores exitosos de continuar en el proceso probablemente no se hubiese disminuido tras no haber adquirido los recursos de fondo emprender, lo que se puede apreciar como sinónimo de alta motivación.

El sector económico sobresale en el éxito de los emprendimientos financiados con el Fondo emprender. Uno de los sectores que resalta entre los emprendimientos exitosos es el

sector de la confección, el cual al parecer brinda las condiciones de mercado y clientes óptimos para lograr alcanzar un emprendimiento exitoso, mientras uno de los sectores en la cual se ha presentado la mortandad más alta de emprendimientos financiados con fondo emprender se encuentra en el sector agropecuario. Lo anterior abre las puertas para que futuras investigaciones se centren en analizar las condiciones que ofrece la industria manufacturera en contraposición con las condiciones que ofrece el sector agropecuario.

La importancia del valor agregado y la innovación no parecen ser aspectos muy relevantes asociados al éxito de los emprendimientos. Ambos tipos de emprendedores prestan atención en ofrecer algo diferente en el mercado, sin embargo cabe resaltar una diferencia entre ambos emprendimientos, y es que los emprendimientos exitosos se han preocupado por ofrecerle a sus clientes lo que realmente necesitan y que no es tan fácil de conseguir en el mercado, mientras los emprendimientos fallidos se han preocupado por un valor agregado que pueda ayudarle más a la consecución de los recursos económicos de Fondo Emprender que a conseguir clientes reales.

La competencia no sobresale como aspecto importante a la hora de obtener un emprendimiento exitoso o fallido, pues ambos emprendimientos presentaron competencia representativa en el mercado.

El financiamiento también resulta como un aspecto importante a la hora de lograr la sostenibilidad de las empresas, especialmente el apoyo financiero familiar, ya que en Colombia el sector bancario no ofrece las mejores condiciones y oportunidades de financiación a una empresa que apenas este empezando, por lo que el entorno familiar resulta ser una pieza clave para obtener financiamiento y apalancar la empresa en sus primeros años de vida.

6. Recomendaciones

Ante los resultados obtenidos del estudio exploratorio y las conclusiones generadas a la espera de lograr obtener mayores tasas de emprendimientos exitosos, se recomienda a la unidad de emprendimiento del Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA lo siguiente:

Es importante a la hora de identificar un emprendedor potencial para presentarse a las convocatorias de fondo emprender tener en cuenta sus aspectos personales como experiencia previa empresarial, nivel de estudios académicos, motivación que tiene para emprender e indagar sobre su proyecto de vida y lo que más lo apasiona hacer. Todos estos factores mencionados deben constituir el filtro principal de un emprendedor para el fondo emprender y demás programas de emprendimiento empresariales si se quiere aumentar la probabilidad de la sostenibilidad de las mismas.

A la hora de asesorar un plan de negocios se debe tener muy en cuenta el estudio del sector económico al cual pertenece la idea de negocio, analizar sus fortalezas y debilidades para que el emprendedor esté en condiciones de tomar las decisiones adecuadas y en el tiempo idóneo que permita minimizar el riesgo de fracaso.

El SENA en cabeza de la unidad de emprendimiento, debe fomentar programas de capacitación que ayuden al emprendedor a crear innovación y valores agregados a partir de las necesidades y problemas identificados en su mercado objetivo, ya que se evidencia que las empresas financiadas con el Fondo Emprender fallidas y gran parte de las exitosas, al menos las que hicieron parte del estudio, carecen de este componente importante para las empresas sostenibles y competitivas. Lo que se buscaría, es que el componente innovador no se convierta

solo en el requisito para presentarse a Fondo Emprender, sino que sea un aspecto importante y apropiado en el proyecto empresarial del emprendedor.

Los emprendimientos no solo requieren de capital para su puesta en marcha o su primer año de vida, también requiere financiamiento durante sus años siguientes, que permita facilitar la sostenibilidad en el mercado, por tanto, sería interesante proponer una red de bancos aliados, los cuales estén dispuestos a financiar estos emprendimientos que estén siendo asesorados y acompañados por la unidad de emprendimiento, y que no solo tengan en cuenta sus estados financieros o su antigüedad sino que el concepto que emita la unidad de emprendimiento se convierta en un ítem de evaluación importante para su financiación y a unas tasas asequibles y competitivas para los emprendimientos.

De manera general, los emprendedores encuestados y los que participaron en el grupo focal realizan las siguientes recomendaciones al programa de emprendimiento del SENA:

Por un lado, los emprendedores exitosos recomiendan que el SENA se convierta en uno de sus clientes potenciales y efectivos, para que apoye con el proceso comercial a la empresa, por otro lado, recomiendan que el fortalecimiento empresarial sea más pertinente y acorde con las necesidades de las empresas. Así mismo, consideran que incentiven la agremiación de las empresas del fondo emprender con el fin de obtener mejores posibilidades comerciales. Por último recomiendan el apoyo con los bancos para lograr financiación.

Por el otro lado, los emprendedores que fallaron en sus emprendimientos recomiendan que el SENA ofrezca mejor información en cuanto a sus obligaciones tributarias una vez la empresa sea creada legalmente. Otra recomendación, es que debe disminuir la “tramitología” para el desembolso de los recursos pues esto retrasa mucho el proceso de puesta en marcha y afecta la sostenibilidad de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Ángel, M. F., & Pulido, D. U. (2010). El éxito de las pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, Vol (26) 114, 77-96.
- Cancino & Coronado (2012). Antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos en Chile-cinco casos de éxito. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, Vol (22) 43, 19-32. Recuperado el 8 de agosto de 2014 de <http://www.fce.unal.edu.co/media/files/documentos/Innovar/v22n43/v22n43.pdf>
- Cano, H. C. (2011). Empleo del método MICMAC de "Análisis estructural" en la definición de factores fundamentales para un emprendimiento efectivo en pymes de Cali-Colombia. *Libre Empresa*, Vol (8) 1, 175-191. Recuperado el 10 de agosto de 2014 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3904728>
- Castells, P. E., & Pasola, J. V. (2004). Tecnología e innovación en la empresa. Univ. *Politèc. de Catalunya*, 148. Recuperado en marzo de 2015 de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vFZsgeizTO8C&oi=fnd&pg=PA7&dq=Tecnolog%C3%ADa+e+innovaci%C3%B3n+en+la+empresa&ots=H5GbAk7-ae&sig=SHnsDjE8mvZf_skQVlx9fFqBzGM#v=onepage&q=Tecnolog%C3%ADa%20e%20innovaci%C3%B3n%20en%20la%20empresa&f=false
- Castillo, A. (1999). Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. *Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*. Recuperado el 12 de julio de 2016 de ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Clase%2012/Emprendimiento.pdf.

Confecamaras (2014). Informe de Coyuntura Empresarial. Recuperado el 17 de julio de 2014, de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe_de_Coyuntura/Informe_de_Coyuntura_I_Trim__2014.pdf

Confecamaras (2016). Informe de Coyuntura Empresarial en Colombia. Recuperado el 01 de agosto de 2016 de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe_de_Coyuntura/2015/Informe_de_Coyuntura_2015_Trim._IV_cierre_v1.pdf

Confecamaras. (2014, Jul.). En el primer semestre de 2014 aumentó 15,5% la creación de empresas en Colombia. Recuperado el 31 de julio de 2014, de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/286-en-el-primer-semester-de-2014-aumento-15-5-la-creacion-de-empresas-en-colombia>

Cámara de comercio de Bucaramanga (2015). Nuevas empresas en Santander 2015. Recuperado el 29 de agosto de 2016 de http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/constituidas_2015.pdf

Compite 360 (2015). Información empresarial de Colombia. Recuperado el 04 de abril de 2015, de <http://www.compitem360.com/>

Consejo Privado de Competitividad (2014). Informe Nacional de Competitividad. Recuperado el día 17 de julio de 2014, de http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-Informe.pdf

COOPER, A.C. (1995). Determinants of performance: a study of 2994 entrepreneurs and their firms. In 5th Congress ACEDE. 17-19 Sept. 1995. Madrid

- Cordero López, J. F., Astudillo Durán, S. V., Delgado Noboa, J. W., Amón Martínez, O., & Carpio Guerrero, X. C. (2011). Análisis de los factores que influyen el emprendimiento y la sostenibilidad de las empresas del área urbana de la ciudad de Cuenca, Ecuador. *Maskana*, Vol. (2) 2, 27-37. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014 de [http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/5412/1/MASKANA%20si7285%20\(3\).pdf](http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/5412/1/MASKANA%20si7285%20(3).pdf)
- Duarte Canever, M., & Carraro, A. (2012). Creación de empresas y recuperación económica: El caso de Rio Grande do Sul. (Spanish). *Revista De La CEPAL*, Vol (108), 133-146.
- Duarte, T., & Tibana, M. R. (2009). Emprendimiento, una opción para el Desarrollo. *Scientia Et Technica*, Vol (3) 43. Recuperado el 3 de Agosto de 2014 de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/2275>
- EMPRENDEDORES, S. L. P. (1999). LAS CLAVES DEL EXITO EN NUEVAS COMPAÑIAS INNOVADORAS. Recuperado el 10 de Septiembre de <http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/art16.pdf>
- Escobar, J. & Botero S. (2013). Métodos de Valoración de nuevos emprendimientos. Recuperado el 01 de agosto de 2014, de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v16n33/v16n33a10.pdf>
- Escobar, J. & Bonilla-Jiménez, F. I. (2009). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, Vol (9) 1, 51-67. Recuperado el 10 de agosto de 2016 de <https://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=GRUPOS+FOCALES%3A+UNA+GU%C3%8DA+CONCEPTUAL+Y+METODOL%C3%93GICA&btnG=&lr=>
- Fondo emprender. (2015). ¿Qué es fondo emprender?. Recuperado de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx>

- Formichella, M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Bueno Aires, Argentina. Recuperado el 15 de julio de 2016 de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- García, L. (2008). Condicionantes del emprendimiento en Colombia. *El cuaderno ciencias estratégicas*, Vol (2) 4, 167-186. Recuperado el día 11 de junio de 2014, de [file:///C:/Users/Andres/Downloads/Dialnet-ondicionantesDelEmprendimientoEnColombia-2991245%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Andres/Downloads/Dialnet-ondicionantesDelEmprendimientoEnColombia-2991245%20(2).pdf)
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Colombia (2013). Recuperado el 27 de julio de 2014, de <http://gemcolombia.org/publications/730-2/>
- Graña, F. M. (2002). Creación de empresas. Factores asociados al éxito emprendedor en cinco ciudades argentinas. Recuperado el 11 de Agosto de 2014 de <http://nulan.mdp.edu.ar/1105/1/00146.pdf>
- Hernández, F. J. M., Casas, M. G. M., & Muñoz, O. A. (2012). LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN COMO ALTERNATIVAS DE SOBREVIVENCIA DE LA MICRO EMPRESA: CASO REG. 101, CANCÚN, QUINTANA ROO, MÉXICO. ISSN 1931-0285 CD ISSN 1941-9589 ONLINE, 1646.
- Ibarra, A. & Castrillo, A. (2013). Emprendimiento para Creación de Empresas con Responsabilidad social Empresarial (RSE). Colombia. Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilazo.
- Kantis, H. (Ed.). (2004). Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional. IDB. Recuperado el 30 de agosto de 2016 de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2GuHhOYk59kC&oi=fnd&pg=PA9&dq=.+Desarrollo+emprendedor:Amer%C3%ADca+Latina+y+la+Experiencia+Internacional&>

[ots=qSSm8I0xm0&sig=X76BC8e3MkJToX0x4F8wcCKCZU#v=onepage&q=.%20Desarrollo%20emprendedor%3AAmer%C3%ADca%20Latina%20y%20la%20Experiencia%20Internacional&f=false](https://www.revistasice.com/cache/pdf/ICE_841_29-40_8EEBDC9550FD21425E0B7875973250F8.pdf)

Martín, M. Á. G., & Picazo, M. T. M. (2008). Emprendedores y objetivos de política económica. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, Vol (841), 29-40. Recuperado el 15 de octubre de http://www.revistasice.com/cache/pdf/ICE_841_29-40_8EEBDC9550FD21425E0B7875973250F8.pdf

Martínez, P. C. (2011). El método de estudio de caso estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, Vol (20). Recuperado el 5 de agosto de 2014 de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3576/2301>

Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía industrial*, Vol (383), 23-30. Recuperado el 3 de agosto de 2014 de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/383/Mar%C3%ADa%20Minniti.pdf>

Mora, C. (2010). Creatividad e innovación en la empresa moderna. Recuperado en diciembre 2014 de <http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net>

March, C.I. (1999). Las claves del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores. *Dirección y Organización*, Vol (21), 167-176.

Murillo, S. H. (2011). Una mirada a los factores de sostenimiento de algunas Pymes apoyadas por el Fondo Emprender. *Lupa Empresarial*, Vol (25). Recuperado en Marzo de 2015 de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/125>

- Nahuat Arreguín, J. J., Agüeros Sanchez, F., & Buenrostro Nuñez, D. (2014). ESTUDIO SOBRE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL, UN RETO PARA EL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL EN COAHUILA. (Spanish). *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 9(2), 2079-2086.
- Orrego Correa, C. (2009). La fenomenología y el emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, (27), 235-252. Recuperado en Agosto 01, 2014, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000200008&lng=en&tlng=es
- Ovalles, I, & Quiñones, Y. (2013). El estudio de caso como herramienta pedagógica en la formación emprendedora. *Acción Pedagógica*, Nro. 22, Págs. 132-141.
- Petit, E. (2007). La Gerencia Emprendedora Innovadora Como Catalizador Del Emprendimiento Económico. *Revista de Ciencias Sociales*, Maracaibo, Vol (13) 3. Recuperado el 1 de agosto de 2014, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000300010&lng=es&nrm=iso
- Rangel Morales, A. M., Arandes, T., & Antonio, J. (2014). El rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del área metropolitana de Mérida. Recuperado en febrero de 2015 de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/39372/1/articulo3.pdf>
- Rodríguez, A. (2008). El Emprendimiento en Colombia. Recuperado el 15 de Junio de 2014, de la base de datos EBSCO
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y Gestión*, Vol (26), 94-119. Recuperado el 28 de junio de 2014, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100005

- Rodríguez, C. & Jiménez, M. (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia.: Revisión de la literatura. *Innovar*, Vol (15)26, 73-89. Recuperado en 13 de agosto de 2014, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000200005&lng=es&tlng=es
- Rubio Bañón, A.; Aragón Sánchez, A. (2002): "Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme"; *Revista Cuadernos de Gestión*, Vol (2); No.1, pp. 49-63. Recuperado el 10 de Agosto de 2014 de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf>
- Tarapuez Chamorro, E., Osorio Ceballos, H., & Botero Villa, J. J. (2013). Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010. (Spanish). *Estudios Gerenciales*, Vol (29)128, 274-283.
- Vara, A. (2012). Siete pasos para una tesis exitosa. Universidad San Martín de Porres. Lima. Recuperado el 09 de octubre de 2016 de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/Manual_7pasos_aristidesvara1.pdf
- Valencia, G. (2012). Autoempleo y Emprendimiento. Una hipótesis de trabajo para explicar una de las estrategias adoptadas por los gobiernos para hacer frente al progreso del mercado. Recuperado el 1 de agosto de 2014, de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v15n32/v15n32a5.pdf>
- Zárate, R. (2013). Emprendimiento: Diferentes aproximaciones. *Revista EAN*, (74), 174-178. Recuperado el 01 de agosto de 2014, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602013000100012&lng=pt&tlng=pt

Apéndice A. Transcripción focus group realizado a empresarios exitosos**FOCUS GROUP**

Fecha de realización: 18 de Julio de 2016

Lugar: : SENA Sede Bucaramanga

Coordinador : **(W) Wilmer Sepúlveda S.**

Participantes (Empresarios):

- **(P1):** Auxiliar coordinador
- **(P2):** Empresario - profesional universitario
- **(P3):** Empresario - Profesional Universitario
- **(P4):** Empresaria - Profesional Universitario
- **(P5):** Empresario - Profesional universitario
- **(P6):** Empresaria - Profesional universitario
- **(P7):** Empresaria - Profesional universitario

W: Me gustaría que cada uno de ustedes nos contase brevemente en que consiste su negocio, Nelson decía que se dedicaba a la robótica, pero su línea ahorita fuerte es la parte educativa.

P2: Si, nosotros tenemos cuatro componente básicos ahorita, el hardware que es toda la parte robótica, desarrollo y todo lo hacemos aquí en Colombia, absolutamente todo, el hardware que es la parte de circuito, la parte mecánica, la parte electrónica, tenemos el desarrollo de software que es necesario para programar los robots, para simular, como para servir de plataforma para las instituciones educativas, tenemos el soporte pedagógico como desarrollo de libros, guías, aulas virtuales, todo eso y tenemos también la línea de soporte y mantenimiento.

W: Dentro de su estructura o unidad de negocio, ¿Cuál es el más fuerte?

P2: Educación.

W: ¿Y exactamente nos enseña?

P2: Desarrollar equipos didácticos para la tarea de física, matemáticas, tecnología e informática.

W: Mmm vale, vale... ¿Y Carolina?

P3: El negocio de nosotros es Diseño, producción y comercialización de prendas infantiles, tenemos tres niños actualmente.

W: ¿Hasta qué edad más o menos?

P3: Nosotros manejamos talla hasta niños de 7 años y bebés de cero meses, de niños y niñas.

W: ¿y Marcela?

P4: Nosotros diseñamos prendas de vestir femeninas.

W: ¿Cuándo dices “nosotros” te refieres ha?

P4: Ha toda la empresa, para mí no soy yo, si no todo el equipo.

W: ha vale, vale... prendas femeninas, ¿intimas?

P4: No, casual.

W: ¿Don Nelson?

P5: Nosotros prestamos servicios de mantenimiento a maquinas industriales con aplicación de técnicas preventivas, aplicamos servicios de ultrasonido, contamos con un soporte de (10:20) mantenimiento, nuestro fuerte es el mantenimiento al sector agro-industrial y agrícola.

W: ¿Y Mónica?

P6: Dazametales es una empresa, que nació prestando servicios metálicos (12:45) digamos que enfocado a los micro empresarios que trabajan con formaleta metálica para construcción, pero en vista de los cambios que hemos tenido económicos y así buscar nuevos ingresos de alguna

manera, entonces tendría (13:08) que competirle a un cliente, entonces por eso estoy buscando vender afuera.

W: ¿y Eda?

P7: Mi empresa se llama (13:22) de colombo, inicial mente el proyecto se enfocó en la elaboración de prendas de vestir en talla grande, pues en la época que nosotros pusimos en marcha la ejecución del proyecto, llegaron multinacionales como: la polar, Falabella... entonces fue en esa época y las prendas eran prácticamente regaladas en talla gigantesima y me vi en la necesidad de diversificar mi producto, igual está contemplado en el proyecto como línea deportiva y la línea de dotación.

W: Una pregunta: ¿En el momento en que registro su empresa ante la cámara de comercio, cuanto tiempo ha transcurrido?

P7: Eso fue en el 2012.

W: 2012 ¿y Mónica?

P6: 2013

W: 2013, ¿y Nelson?

P5: 2013

W: 2013 ¿y Marcela?

P4: 2013

P3: 2008

W: 2008 ¿y Nelson?

P2: Hace 3 años y 6 meses

W: ¿una pregunta, antes que de ustedes... esto, crearan la empresa ya habían creado otra o habían hecho el intento de crear?... Nelson dijo que si (risas)

P2: La misma empresa me la quebró tres veces.

W: ¿Eda?

P7: No

W: ¿y Marcela Sí?

P4: Si

P5: Yo si había hecho el intento hace como unos doce años con el mismo Sena

W: El intento de crearla, ¿Pero la creo?

P5: La creamos, lo que pasa es que fue una sociedad de doce técnicos del Sena que estábamos en una empresa y arrancamos y alcanzamos a durar como año y medio en un convenio con FUNDESAN y la alcaldía de Floridablanca en malos manejos de la parte administrativa

W: ¿y Marcela ya había creado una empresa antes o había hecho el intento?

P4: Ya había creado, pues es que vengo de papas que tuvieron empresa, entonces crecí viéndolos a ellos, entonces he... como a los 20 años cree una empresa de cafetería, que en la universidad donde yo vendía y demás... luego tuve un café concierto en Cañaveral con mi novio, luego cree la empresa de confección con una socia que tumbo, quebré, perdí y todo... porque yo soy diseñadora de modas y no tenía el conocimiento en el tema de confecciones, entonces esa empresa se liquidó y ahí fue cuando dije no... tengo que buscar alternativas, capital semilla, organizarme y empezar de nuevo.

W: ¿Y Mónica?

P6: yo hice como las cosas al revés, me dediqué a cuidar mis hijos, entonces aprendí cursos rápidos entre comillas “Rápidos” porque eso fueron casi tres años, pero era de noche y eran por horas en Comfenalco, aprendía de día y trabajaba desde mi casa cuidé a mis hijos y crecieron al lado mío, y me fui cuando nació la idea de proyecto porque llegaba y era poquito y no

encontraban las tallas y me decían, hay mire es que encontré un diseño bonito en tal parte, ¿cómo hago? Entonces para dar solución a ese problema formalicé mi idea de proyecto.

W: Bueno, en su hogar, hablo, por ejemplo, una familia cercana, hay alguna persona que se ha empresario.

P6: Empresaria no, yo también, mi mama fue modista durante muchos años entonces me nació, me gustaba y lo puse en práctica, pero aprendí de una academia, por eso digo que lo hice al revés, después de que mis hijos estaban grandes, entre a la universidad de 37 años, estudié con todas las ganas y a pesar de mi edad me fue muy bien en la UIS, hice bastantes clientes, Salí con todo el ánimo y las ganas y ya tenía las bases de 10 años de trabajo confeccionando, entonces arranque con toda.

W: ¿y Nelson?

P5: No.

W: una pregunta, por ejemplo, en el caso de Eda lo que es escuchado es que lo que usted hace o lo que ustedes hacen, no lo hacen otras empresas, es lo que he entendido.

P7: he pues... en este momento hay bastante competencia.

W: ¿Pero aquí en Bucaramanga?

P7: Claro, claro

W: ¿y que hace que usted sea diferente a la competencia?

P7: No ha sido nada fácil, porque empezando con el dinero lo induce a uno, lo obliga, permíteme la expresión a que usted se constituya como régimen común, entonces el precio del producto es por encima de los gastos de la competencia porque muchos trabajan por régimen simplificado, entonces si usted trabaja un producto el del otro tiene que ser diferente, el producto debe tener un valor agregado, como calidad.

W: En el caso tuyo, por ejemplo.

P7: por ejemplo, yo veo que en el mercado están haciendo chalecos tipo periodista que vienen siendo estos de cuello veis que son así todos desparramados, yo que puedo hacer para cambiarlos, el mismo chaleco y yo le agrego un tropel o cuello bolívar diferente con taches o bueno que llamen la atención.

W: ¿usted considera que su ropa tiene algo diferente a los demás?

P7: Claro, tiene un valor agregado.

W: En caso de...

P7: Digamos que he hecho muchos pies en diferentes tiempos y precisión, porque yo tengo competencia, pero los grandes competidores.

W: ¿Qué hace usted que no hace la competencia?

P7: Entregar a tiempo y entregar bien, lo que pasa es que en la industria que yo me muevo un milímetro es un producto que ya no me sirve, la persona que trabaja conmigo debe ser muy exacta, ejemplo, si un cliente le pide un trabajo, es que necesito 10 tableros para las cuatro de la tarde y si él me manda a cortar y yo le digo no es que yo solo puedo entregar hasta mañana, el cliente tiene dos opciones o perder el tiempo o buscar donde le corten ya mismo, entonces yo puedo parar algún cliente que me dé más tiempo y hacerlo inmediatamente.

W: ¿Nelson usted tiene competencia acá?

P5: Si, En el área de servicio de mantenimiento hay muchas empresas

W: ¿Qué tiene su empresa que la hace diferente a las demás?

P5: mis servicios con equipos de alta tecnología

W: ¿De dónde los adquirió?

P5: Son equipos importados, que tiene la función de decirle que falla tiene la máquina, sin necesidad de parar la máquina y le dice exactamente y predice, por eso se llama mantenimiento preventivo, que predice un eventual fallo del equipo, entonces hay unas empresas aquí en Bucaramanga que prestan servicios de mantenimiento pero solo la parte mecánica, eléctrica, es decir, le arregla lo que se le daña, es un mantenimiento correctivo, lo diferente mío es decirle al empresario, ingrese al mundo del preventivo, prevenir es mucho más económico que corregir, yo siempre le hablo a los gerentes y les digo, nosotros esperamos que nos de cáncer y cuando lo tenemos que sacar qué cantidad de plata para sanarlo, igual pasa en las máquinas de mil, dos mil millones de pesos y le invierte y le mete 3 o 4 mecánicos, pero nunca le mete tecnología para mirar cómo está la maquina en el día a día, como periódicamente...

W: ¿Usted considera que en el mercado de Bucaramanga, no existe otra empresa que ofrezca los servicios que usted ofrece desde el punto de viste, de tener los equipos con alta tecnología que puedan solucionarnos una tarea, verdad?

P5: si, exacto

W: ¿En el caso de Marcela?

P4: He... pues en el sector en que yo estoy, hay mucha competencia, tanto directa como indirecta.

W: ¿Qué hace su empresa diferente a las demás?

P4: Yo creo que, yo desde el principio me enfoque a crear marca, darle una identidad a la marca, darle un perfil, darle ciertos valores agregados.

W: ¿Y esa marca, cuales son los incentivos de la marca?

P4: haber, por ejemplo nosotros le tenemos ciertos valores agregados como: Que los estampados los diseñamos nosotros mismos, he... el tema del servicio al cliente, nosotros

trabajamos (25:36) por ejemplo a todos los clientes que le trabajamos ellos siempre nos dicen, nos encanta que nosotros siempre le pedimos algo a ustedes y ustedes son ágiles, la calidad de las prendas que ustedes manejan, por ejemplo, manejan treinta marcas y nosotros siempre nos destacamos por ese tema, calidad, diseño, la rapidez, el servicio que brindamos, esos son valores agregados que tenemos.

W: Ósea, su diferencia a los demás, básicamente es he... la marca que ha construido en el tiempo y la agilidad con la que ha respondido a sus pedidos...

P4: Creo que eso lo puede hacer cualquier otra empresa del sector, es más que todo uno construir una marca, para mí ha sido importante eso, acá en Bucaramanga el sector está muy enfocado en trabajar informalmente...

W: ¿Y esa marca, usted en que se ha enfocado para construirla? Ósea, por decirlo así, usted me decía, tiempo y precisión, ¿el caso suyo, que es lo que proyecta a la marca?

P4: He... Diseño y calidad

W: ¿Carolina?

P3: Bueno, nosotros tenemos muchísima competencia porque esta es la capital de la moda infantil, entonces creo que a nosotros el éxito ha sido montar a vanguardia el diseño y los tiempos de entrega, manejamos mayoristas y minoristas.

W: ¿y Nelson?

P2: Nosotros tenemos la fortuna de ser únicos en Latinoamérica en el tipo de desarrollo de esta tecnología, por lo menos en las cuatro cosas, y nos diferenciamos en (28:00) nosotros no especializamos en dar un soporte muy bueno a los docentes, yo siempre he sido docente, gracias a Dios que me ha permitido combinar mis dos pasiones, como lo es la docencia y la robótica, los que estamos aquí es porque el fondo emprender, ni por los otros fondos si no por tener la geta

dura que nos hace echar para adelante, yo siempre he sido docente y en muchas universidades y colegios, yo me encontraba con equipos de física, de matemáticas pero guardados, en Barranca Bermeja me impresiona que Ecopetrol a los colegios les daba una cantidad de cosas impresionantes alemanes, ustedes saben que esos equipos son muy buenos, de gran calidad y halla metidos quince años, en el mismo Sena hay equipos y me consta porque yo trabaje con el Sena, que nunca se sacaron de las cajas o los sacaban, los miraban y los guardaban, porque a los profesores les daba miedo que se dañaran, porque obviamente al profesor le toca responder o porque los manuales no estaban en español.

W: En este momento se creó una empresa en Bucaramanga, ¿cree usted que podría hacerle la competencia?

P2: No, yo creo que deberían aprender muchísimo, aunque es ridículo llegar a pensar que no, porque lo que yo he aprendido, porque esto es un aprendizaje constante y me fascina muchísimo la robótica, pero ser empresario es otro cuento, me ha tocado aprender a fuerza, es que uno no puede confiarse, tiene que estar atento a todas las cosas, uno debe sentarse a ver qué pasaría si el dólar se nos subió a cinco mil pesos, aunque obviamente, supuestamente no está planeado que sea así, tampoco estaba planeado que subiera a tres mil cuatrocientos, los expertos decían que no pasaría de tres mil, que pasa si Falabella se va, o si Falabella llega, en el caso de las prendas, todas esas cositas hay que tenerlas en cuenta, pero yo creo que les costaría mucho. Nosotros innovamos ahorita con una idea de negocio, y es que estamos regalando los equipos a los colegios, los equipos de laboratorio, les estamos regalando, aunque esto es una palabra oculta, entonces nos ha funcionado muy bien, en cambio cuando nosotros llegábamos antes, y nos decían, ¿Cuánto le va a costar al colegio? \$20.000.000, uh... no hay plata, toca esperar.

W: ¿Ustedes directamente a los colegios?

P2: nosotros tenemos cuatro clientes, colegios, tanto privados como públicos, entidades gubernamentales, papas y empresas con responsabilidad social empresarial.

W: ¿Cuáles son los clientes?

P: nosotros manejamos emprendedores, distribuidores y algunas franquicias.

W: ¿Y en el caso de Marcela?

P4: Boutiques de modas y el cliente de tanque que se maneja por redes sociales, ya que nosotros vivimos muy activos por redes sociales, donde nos preguntan cómo hacen para que no lo envíen a Cúcuta o Bogotá...

W: ¿Tienen ustedes almacén?

P4: no

W: Don Nelson ya me dijo los clientes ¿verdad?

P5: Si

W: ¿Y en el caso de Mónica?

P6: Los míos son los micros empresarios dedicados a las formaletas metálicas.

W: ¿Y Eda?

P7: Los míos son los colegios, las universidades y laboratorios clínicos.

W: Bueno, otra pregunta, algo que me gustaría saber ¿yo creo que, quiero saber que los motivo a crear empresa es más que una pregunta con respuesta obvia, pero me gustaría saber si en su interior realmente ummm que hace que usted este ahí, motivado realmente porque a veces está desempleado y eso porque tenía que hacer dinero o diga realmente es que no quiero ser empleado, me gusta es ser empresario.

P2: pues no mire que fue asi algo circunstancial.

W: ¿pero quiero saber que es exactamente lo que los motivo de crear empresa, cual fue la fuente?

P7: la fuente fue digamos el anhelo de poder tener una mejor calidad de vida y ayudarles más a mis hijos.

W: vale tus hijos.

P6: en mi caso fueron dos circunstancias, una que mi socia entre comillas, en ese momento era independiente y un día ella me dijo, igual si pudiéramos comprar esas máquinas y poder montar empresa seria fabuloso entonces yo tuve un docente en la universidad que era loco por el fondo emprender y eso todos los días nos decía que montáramos un proyecto, cuando yo inicie el proyecto lo inicie con una amiga pero no pasamos, y bueno yo para esa época tenía 30 años entonces acababa de dejar la profesional, pero no tenía experiencia entonces las empresas empiezan como ha , decir tiene 30 años y no tiene experiencia laboral, entonces como que si... y yo dije entonces toca meterle la ficha a esto o taca depender toda la vida de no se qué, entonces fueron esas dos circunstancias que me motivaron realmente a presentar nuevamente el proyecto.

W: entonces esto fue más circunstancial.

P6: sí.

P5: en el caso mío pienso que yo estuve 20 años en el sector como jefe del departamento de mantenimiento de (35:20) y empecé a notar cuando la empresa está creciendo que había una necesidad y la existe la necesidad grande de pensar en otra forma de cuidar las máquinas y hacerles mantenimiento a las máquinas y por eso la convocatoria del Sena, una sola convocatoria del Sena de mantenimiento preventivo a nivel nacional en los 5 centros, me presenté e hice la especialización tecnológica en ese tema porque mi intención es que los empresarios iniciando

con la parte local y luego regional, cambian el chip del mantenimiento que esperaron que se le dañen las cosas.

W: ¿su fuente de inspiración fue la experiencia “prevención”?

P5: sí, claro entonces vi la necesidad de que, como jefe de esa gran empresa, he salía a buscar un servicio cuando necesitaba las situaciones críticas de una planta pagada y tocaba Medellín, Cali o Barranquilla o otras ciudades, menos Bucaramanga no, necesitaban una cámara termográfica y la ahí es en Cali, llame a tal empresa, entonces me puse en la tarea y dije me parece que pues, ya me siento acondicionado, 20 años en una compañía y uno tiene ya un cargo y unas prebendas pero ya que existe la oportunidad.

W: y sus clientes principales es donde usted trabajo.

P5: sí, claro aquí y el Valle.

W: ¿Y marcela?

P4: Pues yo tuve la oportunidad de trabajar desde que iba en la mitad de la carrera, trabajaba en el área de mercadeo y publicidad y pasé por varias empresas, ganaba bien, me iba bien, en diferentes sectores y llego el punto en que sonaba el despertador en las mañanas y decía otro día mas y decía no quiero, vivía estresada, con migraña, y dije no quiero vivir así, monte un café confianza y me di cuenta que tampoco era lo mío, llego el momento en que me plantee que es lo que realmente me gusta, que es lo que me veo haciendo el resto de mi vida, que es lo único que quiero hacer para estar feliz, y empecé a enfocarme en el tema, mi jefe me había llamado la atención, todo el tema de modas que me la pasaba todo el tiempo muy enfocada en el tema, entonces arranque, ya había trabajado en una empresa, es muy conocida acá en Santander y Colombia por tener dos grandes marcas de moda y debo decir que al interior la empresa es un circo, son terriblemente malos.

W: no diga el nombre por favor.

P4: Si, no... pero aún así uno dice han hecho las cosas porque también engañan mucho al cliente y demás, pero yo decía, bueno, pero si uno no hace las cosas bien hechas, ¿a dónde puede llegar? Pero también porque hay un gran vacío en el mercado una gran necesidad.

W: Perdón, yo no quiero interrumpir al que no le gusta alegar con gente dura del mercado porque uno de los objetos que uno tiene como empresario es crear marca, y una forma de crear marca sobre una base poco sólida como tú dices sin calidad y hay marcas que están creadas y te ves y dices, ¿no tiene calidad o qué? y no la tiene en realidad pero son marcas que suben y se pierden ósea tiene un poquito de vida y se van, pero cuando se crea marcas con una base sólida con calidad y buena eficiencia y diseño esas perduran, y miro yo como ejemplo a este tipo de Capitanejo, me impresiono como ejemplo de una marca y que va a perdurar con el tiempo, porque la base esta

P4: Es que crear una marca con bases sólidas, es que se demora mucho en el tiempo, cambio las que suben solo de moda porque le pagan a una gran modelo para poner la valla de moda y luego caen porque no son sólidas.

W: pero mira, una cosa en la que nosotros no podemos ser tan eficientes y textuales, no la mí y tú me dirás si estoy en lo correcto, y dice que nosotros no nos esmeramos en mostrar más masivamente esas cositas que nos hacen diferentes, por ejemplo, nuestra amiga dice que hay más cosas en detalles que te hacen diferentes, ¿pero tú los estas mostrando masivamente esos detalles?

P4: no, porque son puntual al cliente

W: Exacto

P4: Pero en este momento yo no tengo yo no tengo ya contrato con ellos, pero me buscan.

W: Ahí está el detalle, por ejemplo, invertirle al tema de mostrar los detalles diferentes, que nos hacen especiales, mostrarlos, claro eso cuesta... ¿Usted había leído mucho sobre la parte empresarial o comercial?

P4: sí, en primero, en...

W: ¿Y lo lee frecuentemente Carolina?

P3: Cada tres días

W: Muy bien, ¿Marcela?

P4: Siempre, yo estoy casi siempre pegada a internet, revistas... yo creo que uno como empresario se vuelve como un halcón, tiene los ojos sobre todo, y uno aprende, ósea a uno le toca aprender de todo y le toca tener los ojos sobre todo porque uno quiere aprender de todo y estar como muy a la vanguardia y estar pendiente que está pasando con la competencia, cómo va el mercado, hasta en sectores que no son competencia mía, porque de alguna manera le pueden estar afectando.

W: ¿Y Nelson?

P5: También, yo he sido captado más con mis clientes, es decir que mis cuatro, cinco o seis clientes, que ya tengo en la industria, ellos han dado preferido, también porque de mis 20 años de experiencia he tenido demasiado cruce con colegas de otras empresas, entonces me ha ayudado esa parte y segundo pues que en esa parte técnica si soy apasionado en lectura de mantenimiento, en libros, me gusta estar actualizado, mi oficina la tengo trabajando con energía solar, paneles, ósea toda esa parte me apasiona, entonces yo estoy fácilmente a las cuatro de la mañana dando mano a un tintico y prendo el internet y me pongo a mirar libros, mantenimiento mundial, porque van a meter la cincuenta y cinco mil en la ISO en gestión, en Europa, ósea todo el mantenimiento, entonces todo eso se lo trasmito a mis muchachos, tienen que apasionarse de

esto, que no se vuelvan toderos, si no que vamos a encaminarnos para dónde va la empresa, que es que al llegar a una empresa y lo primero que impresione es que usted conoce un tema y empiece usted a entregar ese conocimiento, entonces ahí empieza ya la gente a tener confianza.

P6: Yo soy contadora, entonces todo lo que hago es leer, pero yo peleo con la lectura, desafortunadamente es un hábito que no... he intentado, en las redes sociales hay mucha basura, pero también encuentra información muy interesante, entonces a esa información es a la que yo le gasto, como por ejemplo, esos videos que hablan Japoneses, gente que da gusto escuchar hablar, ese tipo... o de pronto que vanguardia saco de pronto un artículo interesante de construcción... eso si lo leo, pero decir que soy apasionada a la lectura, no.

W: ¿Y Eda?

P7: Yo leo lo que tiene que ver con mi proyecto, digamos con lo del sector de construcciones, me intereso cuando el gobierno saca, digamos, disminución de aranceles para participar en capacitaciones en otros países, pero siempre se queda en eso, en ganas de participar, porque yo he intentado acá y es muy difícil, es un circulo que no dejan entrar a empresas pequeñas, es muy cerrado y siempre esta... yo lo digo así, amarrado, porque... ósea quien me desanimo, prácticamente yo todos los días miraba y entraba a participar, pero realmente los requisitos decían, tantos años de experiencia y que tenga tres cadenas, entonces los requisitos no se dan para uno que está empezando, empezando por el capital que a la entrega del 50 % se le da un anticipo y ahora creo que es con el 100% que entrega y le pagan todo, realmente es muy difícil.

W: y volviendo al tema de Carolina, que hizo que usted...

P3: Bueno, yo siempre quise tener mi empresa, de lo que fuera, en mi familia no hay confeccionista, entonces de lo que fuera, casualmente en el último semestre llegue a la universidad donde daban unas pasantías para empresas y entidades gubernamentales, me salió

una pasantía para un gremio que hay acá que se llama (47:46) y íbamos de séptimo semestres y halla llegaron unos asesores externos y pues eran ingenieros industriales, que trabajaban con el Sena de Floridablanca, como asesores externos entonces ellos ya venían con el tema de fondo emprender, en la universidad también había algo de fondo emprender pero no era incentivado para nada, entonces por ese lado ellos nos empezaron a asesorar, éramos tres que estábamos en pasantía y pues habían unos con una gran cantidad de experiencia, imagínese usted lo bueno que es escuchar a alguien así, y él nos decía por ejemplo, a las dos de la tarde quiero que bajen porque una asesoría sobre sistema de valor, pero yo era la única que siempre bajaba, entonces me preguntaba ¿Usted que va a hacer en el proyecto de grado? Y porque no empiece su proyecto de grado desde ya, para que cuando llegue a decimo o noveno no esté pensando que voy a hacer de proyecto, entonces él fue el que me empezó a incentivar a presentar el proyecto.

P2: Yo siempre desde que estaba en la universidad pensé en formar empresa, ósea, mi pasión siempre fue la robótica, desde muy pelado, pero yo cuando empecé a estudiar dije, acá hay una muy buena oportunidad para formar empresa, a mí me fascina la historia de la costra alemana, que es la más automatizada del mundo, no hay desempleo, es solidad, tiene unos productos muy buenos y yo dije bueno, esto se puede hacer aquí en Colombia, pero el salto se da, ósea, esa era siempre mi idea, yo termino la universidad y empiezo a trabajar hay mismo en la universidad como docente, he trabajado en seis universidades como docente, de hecho fuimos compañeros de clase en la Santo Tomas y llega un punto donde ya cansado de ver tanta vaina en nuestro país y estamos en encima de una mina de oro, que tenemos riquezas por montones, pero la desperdiciamos y con estos políticos tan corruptos y empleados públicos que no hacen el trabajo... bueno una cantidad de cosas y yo me puse a pensar y dije, tenemos que hacer algo, a la gente que Dios nos dio esta capacidad de echar para adelante, debemos movernos para hacer

algo, entonces ahí es donde Dios me ilumina y me dice desde la educación las cosas se pueden mejorar y hay una oportunidad para que desde los niños podamos empezar a cambiar muchas cosas, entonces dimos el salto, a veces voy donde mi papa y le digo, présteme 20 millones para pagar la nómina de este mes, me sienta y me regaña pero me los presta y ya descubrió que yo me pongo los audífonos y le subo volumen y me dice: Quítese esa vaina que le voy a hablar en serio, entonces eso es lo que me dice, usted se ganaba 7 millones de pesos en las universidades que trabajaba y él me dice y usted es busque y busque plata, pero él no se ha dado cuenta que tengo algo que me apasiona, el hecho de yo llegar a un colegio y ver los niños, mejor dicho motivados con eso, yo tengo que decir ya vengo, voy al baño, porque me dan ganas de llorar, porque uno está cambiando vidas y pues así fue, yo me salí de un estado de confort a esto y no estoy arrepentido, vamos para adelante, desde que estaba en la universidad estaba ese bichito....

W: Bueno, esta pregunta va para todos y me gustaría que respondieran de la manera más honesta posible, ¿Si usted tiene una oportunidad de crear empresa diferente, a cambio de cancelar la actual, lo haría, sí o no? Y si lo haría ¿Cuál crearía?

P2: Yo no, yo pensaría en la misma línea, que he visto unas oportunidades hermosísimas pero con robótica.

P3: Yo no lo haría, si es por el hecho de que fue difícil y entonces crear otra...

W: Pero si ve que esta como mejor la cosa... ¿Qué opina Marcela?

P4: No, no lo haría

W: ¿Don Nelson?

P5: no lo haría, porque me apasiona lo que hago.

P6: Bueno... mi caso es un poco diferente porque yo estoy metida en este cuento no porque sea mi fuerte ni mi pasión o mi sueño, nada, sino que en el momento en que yo cree la empresa la

persona a la que yo le llamo mi socio en esa época era mi esposo y pues era un sueño común, pero en este momento de mi vida, he yo pienso que sí, porque este no es mi mundo.

W: ¿Cuál es su mundo?

P6: He no sé, me gustaría algo más financiero o bancario, me gusta porque yo soy contadora, si no que estoy metida en este cuento porque en ese momento era un sueño en común y obviamente me he metido en el cuento y lo manejo porque es mi empresa, es mía, y pues yo la saco adelante como de lugar, pero si pudiese, como es la pregunta, yo si lo haría.

W: ¿Y Eda?

P7: Bueno, la verdad a mí me gustan los proyectos y esto me ha costado lagrimas con el fondo emprender, soy sincera pero aún estoy viva en esto, no soltaría un proyecto como el que me hizo llorar tanto y lo he luchado terriblemente, pero me gustan casi todos los proyectos, es decir si tengo la oportunidad creo otro y otro, si tengo la capacidad de liderarlos y manejarlos lo haría, pero no puedo dejar el que me costó tanto trabajo, no lo puedo cambiar.

P2: ¿Usted con el fondo emprender ya está condonado?

P1: No

P2: Es un problema terrible... ¿Quién esta condonado ya? ¿Todos? ¿Pero ya tienen certificado?

P2: ósea, tenemos el concepto de correlación...

P2: Señorita, yo si quisiera que por intermedio suyo llegue esta... porque es terrible el problema, es gravísimo, mire yo acabo de echar para atrás una inversión de capital en la empresa por esto... ¿Quién ya tiene el certificado? Uno, dos... ¿y los demás?... ¿Marcela?, un año... ¿Mónica?, un año y medio... ¿Qué problema tengo con esto?, bueno, primero aparece como un pasivo en los estados, terrible porque usted debe... no pero yo no debo, mire que el fondo emprender, es que mire que... y lo otro gravísimo es que nosotros cuando firmamos el convenio de fondo

emprender no podemos cambiar la estructura de la empresa, entonces... yo participe de una competencia donde ganamos una convocatoria, un proceso larguísimo, la idea era que nos sentáramos con tres o cuatro inversionistas y logramos que una persona, después de un proceso largo se interesara, pero cuando llego este... yo digo que fue por eso, porque antes todo estaba bien, pero cuando llego este detalle, llegaron los peros ahí, porque yo hable con un abogado en Bogotá, yo fui y hable con el director de fondo emprender y lo que le digo, lastimosamente el Sena, como muchas entidades en nuestro país, son con fines políticos y la mayoría de las personas que están ahí, perdóneme, por eso le dije si podíamos hablar directamente, la mayoría de gente que está ahí, esta puesta por un senador, para nadie es un secreto que el dueño del Sena es este tipo... y no les importa, les vale físico huevo que usted tenga un problema, entonces ese señor me dijo, mire... “usted tiene dos opciones, cree otra empresa nueva, meta la plata y cree una empresa nueva”, eso es ridículo y lo otro que me dijo fue que hiciera “un documento privado con la persona que va a meter capital, mientras se soluciona no sé qué” Eso... usted no está manejando una tienda, usted está manejando una empresa sería, con un inversionista serio y no va aceptar que usted cree un documento por halla aislado entre partes para ahora voy a voltear toda,

W: vamos a devolvernos cuatro años... si el fondo emprender no los hubiera ayudado, ¿Dónde cree que estarían ustedes en este momento?

P3: Estaría trabajando

P5: En el mismo cargo...

P4: no lo sé... seria ama de casa jajaja

W: ¿y Eda?

P7: Pues, en el momento en que decidí entrar a la universidad para realizar mi sueño, era precisamente para cambiar mi vida, yo creo que estaría haciendo algo también productivo, he... esto es una oportunidad para aumentar la infraestructura, pero se requiere de mucho más para continuar.

P2: Si fondo emprender no fuese llegado, de pronto en este momento tuviera ya inversionistas ya metido...

P4: Este capital semilla es esencial, yo por ejemplo, antes de llegar al fondo emprender, mis ahorros de años de trabajo, ya los había metido en una sociedad que fallo y quebró y perdí el dinero y todo, y quede...El apoyo de la familia es muy importante, ósea, a mí me pasa hoy en día que el sistema capital de trabajo y ahorita lo hablábamos es complicado, porque mes a mes uno se ve complicado en el tema de nómina, de arriendo, etc... y a mí me pasa igual que a Darío, me toca llegar a donde mis papas, mami, papi tengo que pagar nómina, por favor me prestan esto, y mi mama muchas veces me lo ha dicho: Marcela yo la deje a usted en una multinacional ganado bien, mire que hace tres años usted no recibe ni siquiera, y ella me dice: en vez de estar molestando con esos trapos, pero al mismo tiempo me dice, tome, cuanto necesita y no sé qué... tengo que ir a la empresa, le colaboro en esto, ósea los papas o la familia, hay muchos familiares tan importantes...

P5: En el caso mío, pues un caso particular, muchas personas en el momento, inclusive compañeros del fondo emprender me hacían el cuestionamiento: ¿usted porque se retiró de trabajar donde estaba?, se supone que cuando yo empecé con fondo emprender era jefe de mantenimiento halla y dure como unos cinco meses durante el proceso del desarrollo del proyecto siendo jefe de la empresa y decían, ¿usted porque ya después de veinte años se va a retirar? Y la familia igual... aunque lo que más me impulso fue contarle a mi esposa el tema que

yo tenía en mente de que llega un día en las mañanas y se va para el trabajo y se vuelve es parte del paisaje, todos los días lo mismo y si con el cargo que uno tiene, pero de ahí no sale, entonces uno pierde, si uno está ganando bueno pero uno puede contribuir a mas, ósea... una vez estaba el asesor ayudándome a presentar el proyecto y me hizo una pregunta que en cierta forma me pareció que era como chocando ¿usted para que va a montar empresa?, entonces yo le ponía el tema, yo quiero servir, yo quiero ayudarle a las personas, tener muchas personas en mi empresa y yo ser el jefe y ayudarles a ellos y muchos más, y me dijo: no... como se le ocurre a usted eso, usted tiene que montar empresa es para hacer plata, su única respuesta va a hacer plata, le dije no, para mí no mijo, entonces está equivocado me dijo el, porque si usted vino aquí a fondo emprender a montar una empresa es para hacer plata, los empresarios tienen que tener... dije: no, yo pienso primero servir y con eso si se logra, poder hacer algún dinero, pero para mí, yo me veo feliz el día que tenga cinco trabajadores, seis, siete y hoy en día me llena de felicidad que tengo veinte cinco, 15 en el valle, 5 en la mesa, 5... y reunir todos los muchachos y con las dificultades como ustedes mismos acaban de decir, en este caso mío no es a mis papas, pero si a mi esposa que me apoya...

W: ¿En el caso de Mónica?

P6: Bueno, digamos que mi caso es diferente, porque mi familia pues es humilde, entonces, yo no tengo ese apoyo de mama présteme o papa présteme, no, a mí me ha tocado solita, los bancos han sido de gran apoyo, porque cuando yo inicie, yo inicie con las manos vacías, porque todo el dinero del fondo se fue para las máquinas y yo tuve que colocar adicional como cinco millones de pesos, en arriendo, adecuaciones, mejor dicho, todo lo que conlleva tener empresa y me tocaba a mí, porque mi socio es muy operativo, entonces digamos que a mí los bancos me han apoyado mucho, yo soy muy pegada de la gloria de Dios, la fundación Coomeva con ir, mirar las

máquinas, inicialmente me presto siete millones, pues obviamente yo tenía una vida crediticia ya que maneje con tarjeta entonces me presto siete millones, luego veinte, luego veinticinco y ya casi voy en cincuenta... pero bueno hay vamos poco, para mi mis papas no han sido los bancos en mi sistema económico y digamos que no pertenezco a ninguna religión de alguna forma, pero pues soy muy pegada a las cosas de Dios y digo que todas las cosas me las apareja, como decir el lunes pasado que era quincena, yo decía Dios mío tengo doscientos mil pesos y hoy es quincena...

W: ¿Y Eda?

P7: Realmente si yo hago un préstamo como macro formas es debido a los pasivos y no lo hago a mi nombres, porque he tenido un buen historial y la idea es cuidar ese historial, pero eso es un circulo que uno... a mí me dieron una resolución, pero cuando empecé, me hicieron firmar un pagare en blanco y realmente he sufrido un poquito de eso,

P1: Pero usted ya con la resolución...

P2: A nosotros la auditoria no la hizo una pelada de Medellín de la de Antioquia... ¿Haa siempre son ellos? Y nos dio el concepto: se cumple, se cumple, hasta que el empresario... entonces yo no entiendo porque un acto que ya está evaluado, auditado... pero lo más triste y tenas, era que yo preguntaba en todas partes hasta el director de fondo emprender y le digo: ¿Cuándo me van a entregar esa resolución? Y me dice: no se... y todo el mundo me dice que no sabe, entonces yo no sé cómo proyectarme, yo no entiendo que hay que hacer.

P3: Por ejemplo, en el caso de nosotros si nos entregaron la carta de condonación rápido, el detalle es que cuando eso, había un vacío en la parte tributaria por el tema de la ganancia ocasional, entonces nosotros como tres o cuatro años, eso fue un poco de tiempo, hasta que pasaran un proyecto de ley, para poder incluir, porque nosotros estábamos era, digamos en el

caso mío, fueron cincuenta y cinco millones que me dieron para el proyecto, entonces si la contabilidad... si lo volteábamos entraba como ganancia ocasional entonces entrabamos a pagar treinta y tres por treinta y tres, por esa época... eran como dieciocho millones de pesos.

P2: El fondo emprender es bueno, porque a uno le da un capital para trabajar como capital semilla, pero cuando uno termina, por ejemplo en mi caso, yo termine de desarrollar y uno se ve con una empresa, necesita plata para producir, necesita plata para pagar empleados, necesita plata para todo y no tiene absolutamente ningún auxilio, el auxilio se termina ahí en el capital semilla mientras uno monta el tema, (siempre es para maquinaria)... Eso todo el mundo lo conoce como el valle de la muerte y ahí en ese valle es donde uno está solo y uno necesitaría apoyo, a mí me enviaban un tipo del Sena cada dos meses y el tipo llegaba halla y me decía: ¿qué bien? ¿Cómo vamos? Y yo le decía: no mano, estamos con dificultades serias, ¿en qué parte?, en esta parte y en esta, a bueno listo, fírmeme aquí y tomaba tres fotos y listo, y supuestamente eso era un seguimiento y yo decía pero... y la otra reunión ¿Cómo vamos?, grave hermano, me toco vender el apartamento que tenía con mi esposa, pero bueno ay vamos, ¿Y en que tiene dificultades?, en esto y en esto y normalmente es lo mismo, plata para trabajar, y tomaban fotos y firme aquí, y así llevamos el año y medio, y otra cosa que tiene y yo digo no es culpa de esto, sino como son contratos entonces a mí me cambiaron tres veces la auditoria del Sena, cuando llegan yo vengo del Sena al seguimiento, y yo decía y este man... no el ya no está con nosotros, entonces yo digo, no hay un seguimiento después de, ósea llega un punto donde usted monto su empresa y usted se vio y como le hacemos, toca tener la geta dura y buscar dinero prestado, y al parecer los que tenemos la geta dura somos poquitos, porque el ochenta y pucha se quedan ahí en ese valle de la muerte y se mueren, entonces debería haber una etapa pos, donde se escojan esas empresas que se les vea de verdad potencial, porque tengo entendido que

los desperdicios de dinero han sido grandes, por ese tema, porque se les da plata a gente que no avanzan, o no van a seguir con el tema.

W: No Nelson, eso es normal, lo normal es que la mayoría de las empresas fracasan a los diez años, ósea, las probabilidades de que alguna de sus empresas fracasen es del ochenta por ciento

P2: si yo se las estadísticas, pero nos vamos a acostumbrar a eso ¿y no vamos a hacer nada?

P5: ay oportunidades de trabajo como me ocurrió aquí en este Sena, un amigo llevo a decirme que fuéramos a hacer una calidad eléctrica con mis equipos de alta tecnología para que el Sena, quería invertir en cambiar la iluminaria eléctrica, ¿cuál centro? El de la veintisiete y yo vine y le preste el servicio y cobre, y él decía, oiga me gane la licitación, le hicimos al tercer piso, aquí a la parte administrativa y yo vine e inclusive hablaba con el administrador de aquí del centro y le decía, como es posible que si la ingeniera de una empresa, que la impulsa el Sena, fondo emprender pues, y el Sena no más con que... digamos en el área mía de mantenimiento, le impulsaran a uno un poquitico a darle trabajo, es como si uno como papa le enseña a los hijos a formar empresa y a crear empresa y después cuando usted necesita un servicio como papa, va y le dice a un vecino, no recurre al hijo.

P2: yo hable con el director eso, estamos creando equipo para formación y el Sena los necesita, como hago para que por intermedio... me dijo si tranquilo, nosotros lo vamos a ayudar, a no sé qué... le mandaron la información a un tipo de por halla de girón, que halla es donde hacen toda la parte técnica, robótica y no sé qué... luego votaron los documentos, una vez me invitaron a dar una charla y yo le dije a la directora, yo mande aquí una... y nada, y para esto si me buscan, esto es gratis, esto ni siquiera es pago le dije yo y me dice, pero aquí no llevo nada y le dije pero ¿Cómo no? Y ahí estaba el señor director de no sé qué... cuando compraron el Tecno-parque, compraron lego, compraron de todo para tecno-academia y a nosotros nos dejaron por fuera, yo

le dije una vez al director todo bravo, hermano ustedes invirtieron una plata en mi empresa, ¿porque no me dejan trabajar?, si mis equipos no son buenos, pues listo... y nos dieron la oportunidad de venderle a tecno-academia un poquito pero le vendimos, eso es algo que ayuda, que el mismo Sena se encargue... ¿Qué necesita uno después de montar empresa? Vender sus productos y vender no es fácil, pero el Sena podría ayudarle a vender, supongamos que el Sena le de contrato a esta señora para que haga los uniformes de dotación, hermano, eso impulsaría a la empresa buenísimo, le daría primero flujo de caja, le daría primero capacidad para solicitar préstamos en bancos, porque eso es lo que miran, que usted este vendiendo.

W: bueno aparte de una pos ayuda, en contratación... ¿Qué otro tipo de ayuda?

P6: Yo también lo digo, yo estuve en el Sena intentando que me deliran el contrato para los uniformes y me dijeron, si ellos entran esta semana pero usted venga hasta el jueves, porque... es que ya habían pasado otros ajenos que también elaboran los uniformes...

W: ¿Qué otro tipo de ayuda pos cree usted que se le podría brindar?

P2: Yo tengo dos, una que le den un tipo de apoyo para palanca miento financiero con banco, es crucial, los bancos a usted no le prestan hasta que usted no necesita, eso es claro, pero el Sena podría de alguna manera, no se... es que él no está solo, yo estoy de alguna manera apoyándolo a él, por ejemplo, es como yo le digo al papa de la señorita que tiene mucha plata y le digo “Don julio présteme plata” él me va decir que no, a usted ni lo conozco, pero si yo voy con la hija y ella le dice, papa mire que él ha hecho el proceso conmigo, yo lo conozco... ósea que el Sena a uno lo siga respaldando y diga, vea que esto no es un proyecto que no nació de la noche a la mañana, el muchacho viene hace dos años trabajando, si... como cartas de respaldo para usted no llegar solo, y segundo, que se haga un acompañamiento fuerte, serio, no como esa farsa, permídenme que yo hable sinceramente, pero esa farsa con el acompañamiento empresarial que

dirige la Doctora Patricia eso es perdida de plata, para que le lleguen a uno cada dos meses a decirle, ¿Cómo va? ¿Bien?, no mal y anota ahí y toma unas fotos, eso es una farsa, pero un acompañamiento verdadero en mercadeo y ventas, todos los que estamos aquí sabemos del arte que hacemos, yo soy apasionado por la robótica, ha Nelson ya lo escucharon que prefiere el mantenimiento preventivo, sí, todos sabemos de esto, pero todos necesitamos impulso en cómo vender, no sé si a ustedes le ha pasado, como mostrarnos, el Sena podría dar vitrinas para que uno muestre, hacer campañas, si el Sena te brinda oportunidades, pero a lo que yo me refiero es a un intercambio con otras empresas... que quede en acta firmada a sangre, que yo no me estoy quejando ni con mala intención, el hecho de que te den un espacio en un stand no quiere decir que tu vallas a aprovechar bien ese espacio, porque a veces tu muestras lo que no debes mostrar, es un acompañamiento y que te digan mira tu marca y tus clientes, mira por donde va el mercado, porque yo lo digo, yo dure dos años vendiendo mal y por eso no vendía, yo estaba ofreciendo y el mismo producto pero lo ofrecía mal y hace seis meses Dios nos dio una pauta y empezamos a vender de una forma espectacular, uno no es especialista en eso, pero si hay gente que es especialista en eso, por eso uno a veces llega un están, perdón, a cagarla, a embarrarla, a mostrar lo que no debe mostrar, entonces un acompañamiento en esa parta, en ventas porque, porque montar la empresa es fácil, montar el papeleo o comprar las maquinas con la plata del fondo emprender, a mí no me pareció difícil, lo único era que tocaba hacer los informes y pedir la plata y llenar la plataforma y esperar, pero cuando tú tienes la empresa, tienes los empleados, tienes el producto estrella y ahora que hacer, los bancos no te prestan para producción, porque como no has empezado a vender, entonces usted se dirige a sus amigos, familia y eso se vuelve un mundo terrible y usted todo desesperado empieza a embarrarlas y a tomar decisiones

presionado que es lo peor, entonces empiezas a regalar el producto y ahí es donde la empresa se cae.

W: ¿Aparte de esos tres aspectos que otra pos ayuda se les ocurre?

P2: pues en mi caso, mercado, en la parte financiera y...

P6: a mí me parece espectacular el que decía el, que el mismo Sena te ayude.

P3: perdón, yo quería decir algo, aparte de que el Sena lo apadrine a uno, hace un momento hablábamos del capital de trabajo, es lo frena a uno mucho, yo creo que por el ejemplo, el Sena, el fondo emprender debería como un buen papa seguir apoyando a nosotros los emprendedores en una segunda fase de capital, pero para capital ya de trabajo, para los emprendedores que hemos continuado en el proceso, que hemos hecho las cosas bien, que estamos luchando día a día, que al mostrar los resultados de la empresa puedan ver que uno necesita esto y esto para que le puedan ayudar con capital de trabajo

P2: Mire, Gina Parodi era la directora del Sena, y nos invitaron al evento de Sennova el año pasado, eso fue con ministro de trabajo y nos presentaron halla y toda esa vaina y vimos una conferencia, “casos de éxitos” luego nos enviaron al Sena de casuca a enseñarle a los niños a manejar los robots y luego todo eso halla funcionando y decían: todo eso lo hacen acá en Colombia y nos felicitaban, y la Doctora Gina Parodi decía nos vamos a reunir porque yo le decía que esto lo podíamos aplicar en el ministerio de educación, después de que salimos de halla no nos contestó, ni la secretaria de ella, absolutamente nadie, el señor de acá de la regional también dejo de contestarme el WhatsApp y todo eso, ¿qué paso? ¿Qué le quedo a la empresa de eso?, un gasto como de cinco o seis millones de pesos que nos gastamos yendo a Bogotá, capacitando los niños, hasta les regalamos unos robots a los niños, porque no sé qué y pues... el Sena debería de verdad comprometerse con que uno tenga oportunidades con esa gente,

imagínese que Gina Parodi fuera dicho, es un caso de éxito de fondo emprender, relacionémoslo con el ministerio de educación, a ver que otro proyecto u otra plata se puede prestar.

P4: En mi caso fue diferente, nosotros si recibimos un acompañamiento del Sena y lo digo específicamente una persona, Patria Rodríguez

W: La Doctora Patricia, ¿Ella misma?

P4: si, con los asesores fue la misma historia, era un persona prepotente, yo no sé qué quería el muchacho y llegaba a cierto punto que ya no quería que entrar a la empresa porque era muy incómodo, entonces con Patricia, ella si nos contactó con Pavimetrol, nosotros acá en el mismo Sena hacíamos dotaciones, hicimos por ejemplo bolsos, nos dieron el Stand que le dan al Sena en la feria de Eimi no la dieron a nosotros.

P1: ¿actualmente tú te dedicas a la dotación?

P4: No, si la hago pero por ejemplo para mi familia, es otro nivel.

P1: ¿Cuál es el fuerte?

P4: infantil

P5: Siempre pensamos que el Sena nos puede apoyar y nos puede colaborar, pero ciento también que nosotros como empresarios, los que estamos sobreviviendo este tema, deberíamos agremiarnos, los del fondo emprender, como unirnos.

P2: un vez, una cosa tan buena fue que trajeron la compra de la academia tecno-parque y Juan Carlos dijo, pero venga, nosotros tenemos una empresa que hace robots didácticos y me han dicho que son buenos y me han dicho que los compren en tal parte, porque tampoco es que lo ayuden a uno por ayudarlo y uno valla y haga cualquier cosa, que pues que lo evalúen a uno y estando en la reunión el tipo me llamo, Darío hágame un favor, puede venir ya, venga mire que es que estamos haciendo la licitación para comprar unos robots y yo quiero que se los compren a

usted, miren a ver, y nos vinimos y nos metieron a nosotros, fue una compra como de 40 millones de pesos, eso fue espectacular, entonces uno dice, si se puede, el Sena puede revisar, en el fondo emprender tenemos estas empresas démosle la oportunidad

P5: En el tema de las ventas somos apasionados, en mi caso, me he dado cuenta que yo he conseguido trabajos o esos clientes, en los cuales estoy ejecutando actividades es porque uno esta como muy encima de la actividad de ellos, ósea, no podemos quedarnos como creadores de la empresa y quedarnos en la oficina si no que a nosotros nos toca meternos al campo y eso mismo ocurre con fondo emprender, ósea, si nosotros tuviéramos una representación de los empresarios de fondo emprender, metiendo el dedo, miren va a ver una licitación en tal cosa, el Sena va a licitar tal vaina, nosotros tenemos un pull de empresas que pueden hacer, lo puede hacer Darío o Nelson o x empresa pero son como un gremio que está ahí, como se agremiaron los agricultores, los comerciantes, puede conseguir uno que nos entreguen fácilmente los documentos halla en Bogotá

P2: hay una falencia, lo que pasa es que nosotros descubrimos una cosa jurídica que nos beneficia y es el principio de idoneidad, cuando uno tiene productos que son exclusivos, que tienes derecho de autor y tiene el tema de patentes y el de propiedad intelectual, como en el caso de lo nuestro, uno no tiene que hacer licitaciones ni nada de eso, se puede excluir, por el principio de idoneidad, nosotros pudimos contratar con el estado por eso, pero si nosotros realmente nos metiéramos en una licitación, no podríamos ni siquiera presentarlo, porque siempre pide por ejemplo, el contrato es de trecientos millones de pesos, siempre pide que la experiencia sea el doble o por lo menos dos contratos o uno, esa es una cosa que lo deja a uno por fuera, yo creo que de alguna manera el Sena podría buscar la forma de ayudar en eso.

P6: ósea a mí, yo puedo contarte que a mí quien me salvo el pellejo de devolver los dineros de fondo emprender fue la UIS, porque yo les di una muestra a ellos de mi producto y ellos se enamoraron, entonces me siguieron contratando dos, tres años más, pero realmente yo fue la que no aguante ¿Por qué? Porque desde el principio me toco endeudarme porque ellos no dan anticipo, si no que yo tenía que surtir primero, ellos totalmente enamorados, llegaban los productos y a los dos días, oiga necesitamos más y aún estoy pagando, estoy súper endeudada, tengo la empresa viva, pero estoy terriblemente endeudada, entonces, solamente le queda a uno como la satisfacción, bueno soy empresaria, realice mi sueño que tenía desde niña, pero a costa de que, porque no he visto beneficios económicos, he tenido que dejar a mi lado a mis hijos, para dedicarme por completo al proyecto, cuando me toco enseñar a mi operarias a cocer y dejar una prenda como yo quería mostrarla y aprendieron y luego se iban y nuevamente empezar el ciclo, entonces fue terrible, y ahorita a lo que salga, porque ahí una competencia fuerte, competencia de impuestos.

Si quiero que mi cliente sea fiel, tengo que darle el mejor producto, pero cuanto me cuesta hacer eso, para darlo a un precio muy bajo, por la competencia, entonces si nos dan un incentivo económico o algo, sería muy bien recibido.

P2: Saben otra cosa, perdón, mercadeo y ventas es uno de los puntos que para todos es crucial, pero hay otra, yo cometí una embarrada, donde no me la perdonen, estaría por halla vagando no sé qué, asesoría jurídica, ene se momento uno firma contrato y uno debe vender y uno firma vainas que nadie le revisa, no se uno es como confiado, pero sería muy bueno que uno pudiera tener acceso por parte de... pero en términos jurídicos sería muy bueno, a mí me ha pasado que he cometido unas embarradas que como le digo, uno llega halla y les dice que pena yo la verdad no, y se la perdonan, y uno es de buenas, porque eso es crucial.

Apéndice B. Transcripción entrevista empresarios no exitosos**ENTREVISTA # 1**

Coordinador: (W) Wilmer Sepúlveda S.

Participantes:

- (P1): Don Jorge (empresa agroecológica el Porvenir)

W: ¿Qué edad tiene Don Jorge?

P1: 54 años

W: ¿Estado civil?

P1: Soltero

W: ¿Cuántos hijos tiene?

P1: Uno

W: ¿Qué edad tiene?

P1: Tiene 23 años

W: ¿Qué hace él?

P1: Él estudia en Bogotá contaduría, pero como que se cansó y ahora estudia mecánica de aviones

W: Ósea, se cambió totalmente. Y usted me dijo que estudio Gestión de Empresas Agropecuarias por la UNAD, ¿Y en qué año se graduó?

P1: En el 2013, yo soy campesino así que el bachillerato lo termine como a los 25 años y como a los 36 años termine la carrera

W: ¿Cuántos años fue que me dijo que tenía?

P1: 54

W: Mi papa tiene 64 y él apenas estudio primaria, ósea, usted es uno de los bendecidos porque en esa época eran otros tiempos

P1: Inclusive yo estudie el bachillerato por radio.

W: Bueno Don Jorge me gustaría que nos contara la historia de su negocio que usted presento a fondo emprender, ¿En qué año lo presento?, ¿Cuánto tiempo opero?

P1: Yo presente un proyecto sobre explotación de cabras de leche, yo de cabras no sabía nada, pero entonces en el 2003 más o menos, presentamos un bloque de proyecto en papel, pero ya cuando fue tiempo de que teníamos que enviarlo, nos dijeron que teníamos que subirlo a una plataforma de internet

W: ¿En qué año fue que usted presento el proyecto?

P1: en el 2004, pero se creó la empresa en el 2005

W: Bueno, ¿y usted antes de montar el fondo emprender ya había montado otra empresa?

P1: No, con un tío habíamos era montado un negocio de panes que duró poco.

W: Bueno, entonces volviendo al tema con la empresa caprina, producción de leche, ¿el proyecto que usted paso exactamente era vender leche o cómo era?

P1: Pues habían tres productos más o menos, que eran: la producción de leche, ósea de lácteos, generar abono orgánico de los mismos desechos de la actividad, brindar asistencia técnica y vender las crías

W: ¿Y cuál de esos productos le genero más rentabilidad?

P1: Pues yo creo que a la larga fue la de asistencia técnica y las crías, es más aún conservo algunos animales, pero la que más me dio fue la de asistencia técnica, pero no como empresa, si no como persona independiente

W: ¿La empresa ya había liquidado?

P1: No, pero yo ofrecía servicios no como empresa, y como persona independiente para los servicios técnicos.

W: Bueno ¿y la leche? ¿Si alcanzo a vender leche?

P1: Claro, yo vendía leche, por ejemplo, la empresa que yo forme queda por la vía Málaga, nosotros organizábamos eventos halla y llevamos o invitábamos gente y vendíamos la leche halla y asíamos yogures y esta era una forma de venderla y la otra era ofrecerla en la ciudad, nosotros vendíamos en la 35 con 18 o en aquí en florida y la otra era venta de persona a persona

W: Bueno, entonces se puede apreciar que una asistencia técnica era mejor que vender unos cuantos litros de leche

P1: Claro, claro

W: ¿Y en la venta de animales como le fue?

P1: Bien, en la venta de animales bien, aun vendo animales

W: Pero digamos de ese entonces

P1: si, si vendía los animalitos

W: ¿Por qué fracaso su empresa?

P1: La mía en si fracasar no

W: ¿Entonces?

P1: Lo que yo vi es que los recursos que yo tenía eran muy poquitos y cuando iba a pedir un préstamo a un banco miraban los recursos que yo tenían y decían esto no es suyo, esto es del Sena

W: ¿Y usted no tuvo en esa época un familiar que le dijera, venga yo le presto o le colaboro?

P1: No

W: ¿Ninguno?

P1: Bueno pues sí, pero yo veía que el tema de las cabras no era una cuestión como tan amplia que el negocio valla a ser tan seguro

W: Entonces usted decía, es un negocio bueno, pero tampoco...

P1: Lo que tocaría es como montar una planta producción de lácteos, procesar quesos y yogures, y lo segundo, aunque aquí en Santander consumen mucha carne de cabra, no está la cultura de consumir leche de cabra como la de vaca.

W: Bueno, ¿Y el Sena aparte de dinero, le ayudo en algo más?

P1: Pues sí, le daban a uno los espacios en eventos para mostrar los productos, en el Sena de la 27, en CENFER, aquí mismo.

W: Bueno una pregunta ¿Qué cree usted que el Sena fallo en algo o fue usted como emprendedor?, Bueno no que fallo, si no, ¿que rescata usted que debería de mejorar, al menos en ese entonces?

P1: Pues yo digo, lo primero es que tener que crear una empresa jurídica, le deben formular más información a la persona cuando uno se va a meter en esto

W: ¿Información de que tipo?

P1: Por ejemplo, en la parte tributaria, porque por ejemplo, yo en esa época pues imagínese, que uno escuche, “le voy a regalar hasta ochenta millones”, entonces pues cualquiera se emociona,

pero resulta que yo creería que le dijeran mejor, le vamos a prestar, si su empresa resulta se le condona y si no, pues... pero escuchar que le van a regalar, cualquiera se emociona y montan los proyectos al computador y el estudio del mercado, pero cuanto ya tienes que cumplir con las metas, las cosas cambian

W: ¿Cómo se llamaba la empresa?

P1: Agroecológica El porvenir EU

W: ¿Y tenía marca?

P1: No

W: ¿Y porque no le saco marca?

P1: Pues digamos, nosotros le sacamos un logo, pero no la registramos

W: Bueno, digamos cuando usted se metió al negocio de la leche, ¿alguien más producía leche?

P1: Si claro

W: ¿Y crías de cabro de leche?

P1: También

W: Bueno yo quiero llevarme la impresión de que fue exactamente lo que le impidió continuar, y lo que entiendo es que el capital que usted pidió fue muy poco y que necesitaba más para poder invertir ¿En qué?

P1: Pues digamos, hubo una cuestión, primero es que yo no tenía el terreno, entonces yo estuve fue en un terreno que me arrendaron, resulta que una vez hubo un derrumbe en la vía Málaga y la finca que yo tenía era pegada al derrumbe, ósea que nos tocó abandonar ese lugar porque quedo en zona de alto riesgo, entonces se perdió un poco de plata ahí

W: Ósea, fue una variante ambiental, ¿Y usted como hizo ahí?

P1: No, pues me toco conseguir otra finca en arriendo para tener los animales

W: ¿Y aun se vendía?

P1: Claro, aun se vendía, eso fue en el 2009, Y después de dos años, fue que llego la interventoría pidiendo el informe de cuantos empleados usted tiene... la empresa se cerró en el 2011

W: ¿Y cuántos empleados tenían?

P1: Pues nos tocaba cumplir con tres.

W: su proyecto fue condonado

P1: Si, claro.

ENTREVISTA 2 Y 3

Coordinador: (W) Emelis Castro

Participantes:

- **(P1): Empresa (CENTRO ESPECIALIZADO EN SERVICIOS INFANTILES CLUB OF THE KIDS E.U.) --ingeniera industrial**
- **(P2): Empresario Servicios integrales agropecuarios-Ingeniero agro industrial**

W: Buenos días, bueno yo hago las preguntas y la idea es que ustedes me contesten de acuerdo a la empresa.

Primero cuantos años Tienen y estado civil?

P1: 35 años, casado

P2: 38 años, casado

W: cuantos hijos tienen?

P1 y P2: dos hijos.

W: ¿En qué consistía el negocio que ustedes pasaron al fondo emprender?

P1: El mío era una peluquería infantil, con venta de accesorios, con piñatería y video juegos

W: ¿En qué año fue?

P1: En el 2005

W: ¿Y usted?

P2: También en el 2005, pero la mía fue segunda convocatoria y la de ella primera convocatoria, los desembolsos fueron casi al mismo tiempo

W: Ok, ¿Y su negocio en qué consistía?

P2: Era una empresa de apoyo agropecuario para la producción, transformación y comercialización

W: Pero era como una asesoría a los productores...

P2: Si señora

W: Prestaban servicios, ¿Y qué clase de servicios era?

P2: Pues como le cuento, eran servicios de apoyo, como cultivar...

W: ¿Cómo buenas practicas?

P2: Si señora, también de cómo transformar, por ejemplo el tomate no venderlo como tomate, si no que producir salsas, producir otro tipo de cosas

W: Darle un valor agregado

P2: Correcto

W: ¿Cuánto dinero les desembolsaron en esa época?

P1: A mi Cuarenta millones de pesos

P2: A mi fueron setenta y tres millones de pesos

W: En ese entonces setenta y tres era como el tope máximo, ¿Cuántos empleos usted Olga propuso?

P1: Yo cuatro

W: Bien, ¿y usted?

P2: Yo tuve dos profesionales y una secretaria

W: ¿Y cuánto duro la empresa en funcionamiento, desde que la crearon, la constituyeron?

P1: Ocho años

P2: En funcionamiento... los papeles míos están todavía en cámara, en funcionamiento duro tres años

W: ¿Algún miembro de sus familias ha tenido empresa, como sus papas, sus tíos...?

P2: Mi papa es comerciante

W: ¿Antes de haber montado este proyecto, habían intentado montar empresa?

P1: No

P2: No

P1: Éramos recién egresados

W: Ha ok, ¿Y tenían experiencia en el campo?

P1: Yo en la familia

P2: No, propia de la formación

W: Ha ok, ¿Qué profesiones?

P1: Yo ingeniera industrial

P2: Yo ingeniero agro industrial

W: Bueno, cuando pasan los proyectos a fondo emprender, digamos, uno lo hace por líneas, uno tiene hasta cinco líneas, ¿Sus líneas de servicios cuáles eran?

P2: No, cuando eso no...

W: ¿No era así?

P2: No

W: Bueno, ambos ofrecen servicios, usted servicios técnicos y usted servicios de peluquería, pero entonces ahí no lo tenían dividido por... digamos, servicios técnicos para productos agrícolas, servicios técnicos para...

P2: En ese entonces no, y como cuando eso tampoco estaban los códigos SIU ni nada de eso, me imagino que el Sena no tenía eso en cuenta, si no que fuese acorde a nuestra profesión, si era agropecuaria que no fuese a prestar servicios técnicos a vehículos por ejemplo

W: Listo, ¿Cuál de los productos, servicios en este caso, les dieron mayor rentabilidad?

P2: En mi caso, la comercialización era lo que más dejaba, la compra de cosechas

W: Pero... ¿Cómo así la compra de cosechas?

P2: Si, porque nosotros hicimos una plantación de piña

W: Ha ok, como la venta de los productos, fueron los más rentables

W: El Sena, parte del dinero que les dio, ¿en que otra cosa recibieron apoyo del Sena?

P2: En ferias comerciales que realizaban ellos

P1: En mi caso no

P2: Pues a nosotros a las ferias que realizaba el Sena, pero en mi caso, yo solicite apoyo comercial para poder sustentar la empresa, pero no... eso quedo en la plataforma al final

W: ¿Sus proyectos fueron condonados?

P1: Si

P2: No

W: ¿En que consideran que el Sena pudo haber fallado de aquella época en todo lo que fue el proceso con fondo emprender?

P1: La parte tributaria, tenías que pagar impuestos, pagarle a un contador y solo empezando, constituir la empresa legalmente y pagar salarios completos y solo un año para dar resultados

W: ¿Usted cuando les dieron el dinero era para empezar de cero, ósea, a armar todo?

P1: Si

P2: Es que en ese entonces era como pase cotizaciones atreves de... cuando eso estaba la universidad de Antioquia, así que ni siquiera era con el Sena, si no con una contadora, en nuestro caso, nuestra asesora era, mándele a la contadora y explíquele, ósea, no era ni siquiera personas relacionadas con el ramo, para uno poderse entender con esa persona, sino que tocaba explicar, explicar y explicar

P1: Los pagos eran muy demorados

P2: Yo creo que porque era la misma persona, y acá en Bucaramanga tenía como diez casos asesorados y diferentes, entonces pienso que era la dificultad en ese sentido, yo le decía a ella que si no había un interventor que fuese del área agropecuaria y ella me decía que no

P1: En mi caso, yo dure pagando arriendo casi un año sola, porque no miraba la plata

W: Aja claro

P1: Pague y pague yo arriendo y uno sin trabajar, y si no tenías el establecimiento no te giraban los pagos, y uno si pague y pague

W: ¿Cuándo ustedes iniciaron el negocio y el valor agregado que ustedes estaban ofreciendo, ya habían varias personas en el contexto geográfico que lo habían hecho, que hacían lo mismo que ustedes?

P2: En las encuestas que nosotros pasamos, en el sector que nosotros hicimos el estudio de mercado no, que fue en Rio Negro y Llano de Palma

P1: Si habían unos establecimientos, pero no con el valor agregado de los juegos

W: Ha por lo que eso era nuevo, ¿Ustedes consideran que su producto tenía algo diferente a los demás?

P2: Si claro, sino no fueran aprobado los proyectos

W: ¿Qué fue exactamente lo que los motivo a usted a crear la empresa?

P1: Pues en mi caso, yo recién graduada, pues dije tengo un proyecto, pues pasémoslo

W: ¿Pero ese era su proyecto de vida, usted se veía haciendo eso o porque se presentó la oportunidad?

P1: Se presentó la oportunidad

P2: Ella quería tener locales y solo administrarlos, pero pues por las circunstancias y la falta de empleados ella tuvo que hacer los cortes, peinados...

P1: A mí me toco aprender de todo

P2: Eso fue algo frustrante, y en mi caso era poder estar relacionado con el campo, porque a mí me gusta mucho el campo, entonces hacer ese enlace entre la comercialización y el productor directamente, estamos hablando de hace diez años

W: Ha ok, Bueno Paola, cuando usted dice que le toco hacer de todo un poco...bueno su mentalidad era crear una cadena y administrarla, la empresa duro ocho años ¿Qué hizo que usted la cerrara?

P1: El arriendo, porque cada vez subía más, a seiscientos, setecientos y dije ya no más. Tenía la idea de modernizarnos, actualizar los equipos de juegos, pero no, nos cansamos, ya iban tres

millones de pesos en arriendo y las empleadas era muy difícil de conseguir, tuvimos cualquier cantidad de empleados, pero solo hacían que los clientes se fueran, ya que los trasquilaban

W: Si ustedes tuvieran la oportunidad de devolver el tiempo y poder crear una empresa, ¿Crearían la misma empresa o crearían otra empresa?

P1: La misma, pero tal cual como la imaginamos, más grande

P2: Si, tener como una fábrica de transformación, ser yo el que la administre

W: Claro, ahí es donde quedan las utilidades

P2: No tanto eso, si no que me gusta

W: Entre independencia y trabajar en una empresa, ¿Cuál prefieren ustedes?

P1: La independencia

P2: La independencia

W: ¿Actualmente están trabajando independientes o en alguna empresa?

P1: Yo soy contratista

P2: Docente con el banco agrario, asesoro con el banco agrario

W: ¿Cómo ven ustedes la experiencia con fondo emprender?

P2: Pues a los estudiantes yo los motivo, que días tenía clases en el colegio Duarte Alemán que es un colegio agropecuario en Floridablanca, participamos en una actividad que es donde van los campesinos a llevar sus productos al parque y tuvimos la oportunidad de ir donde Nancy, la dueña de las Delicias Florideñas, y nosotros decíamos, el fondo emprender es bueno, miren a doña Nancy ella aún se mantiene, pues yo les decía eso.

W: A usted le dieron cuarenta millones, ¿Usted cree que fue un monto bueno o fue muy poquito?

P1: No, yo estaba bien, lo que pasa es que me toco pagar mucho arriendo, pero yo compre todo nuevo

W: El arriendo fue el costo más grande que usted tuvo

P1: Si y conseguir empleadas, eso fue lo más difícil

W: ¿Y usted porque decidió dejar de funcionar la empresa a los tres años?

P2: Por la prórroga, porque me implicaba seguir cumpliendo con un montón de cosas que no tenía, entonces los gastos eran bastante altos.

W: Bueno, muchas gracias por su tiempo, que tengan buen día.

ENTREVISTA 4

Coordinador: **(W) Wilmer Sepúlveda S.**

Participantes:

- **(P1): Irina Manosalva**
- **(P2): Alejandro**

W: ¿Cuénteme cómo están ustedes, cuál es su edad, estado civil, a que se dedican?

P1: Bueno, mi nombre es Irina, tengo 37 años, soy egresada del Sena como Técnico en mesa y bar, actualmente estoy estudiando Tecnólogo en Gestión Administrativa en el Sena de Florida, solamente como aprendiz dado que en el área de mesa y bar es difícil encontrar trabajo, uno a mi edad y dos porque yo soy obesa y la tendencia pues es gente extremadamente delgada y extremadamente joven, por eso decidí dejar la parte operativa y enfocarme más a la parte administrativa y en segundo lugar, porque cuando estuvimos en la empresa y toda esta cuestión de fondo emprender observamos que éramos muy bueno en mesa y bar, teníamos bien desarrolladas esas competencias por así decirlo, pero no teníamos las herramientas en las otras

áreas y como la idea independientemente de fondo emprender, abrir empresa, pues nos dimos cuenta que necesitábamos ese recurso, y luego pues nos inscribimos y yo pase y estoy aprovechando esta oportunidad. Ambos somos esposos.

W: Una pregunta ¿De quién fue la idea?

P1: Mía

W: ¿Y en qué consistía la idea?

P1; La empresa era un café dirigido a la población cristiana de Bucaramanga, creada en el 2012, yo asistía a una iglesia cristiana y note que cuando nosotros nos reuníamos éramos en la puerta hablando cerca a la iglesia, entonces no había un lugar diseñado para ese tipo de población específica y no me refiero a una sola denominación, sino a varias iglesias cristianas, entonces yo notaba que por ejemplo cuando el cristiano está asistiendo a la iglesia y yo creo que a usted le ha tocado como al mormón de la atalaya que viene a hablarle de la palabra y pues quería como un sitio diseñado para ese tipo de gente y como yo lo estaba viviendo, solo teníamos dos lugares para ir aparte de la iglesia y la cafetería de la iglesia, y era ir a cine o ir a comer, no había un lugar más a donde ir, y pues hay gente que evita cierto tipo de partes por el tipo de música, por el ambiente, que tal usted hablándole a alguien de la iglesia e ir a un tomadero es difícil porque la gente esta es en otra cosa, el ambiente no se prestaba para eso y no quería que pensarán, esos cristianos son aburridos, que pereza esa música de templo, entonces de ahí nacido la idea, pero me fijaba que a pesar de yo ser buena en eso, tenía unas falencias que no tenía como compensar, necesitaba trabajo, tanto a nivel personal como profesional, así que empecé a buscar entre mis mismos compañeros eso que me hacía falta, y encontré en Alejandro eso, él era muy bueno con la atención al cliente, era muy dinámico, era muy rápido y sobre todo era muy paciente, entonces yo decía por ejemplo, esta es la persona que sirve para liderar los trabajadores y para liderar al

cliente difícil, yo era muy buena cerrando negocios, consiguiendo proveedores, contactos, pero a mí cuando llegan los clientes difíciles no soy muy buena con eso.

W: Bueno Alejandro, ¿Cuándo Irina le comente sobre su idea usted que pensó?

P2: Pues al principio ella me planteo la idea de negocio y yo le dije bueno, cuando la tenga lista me llama y yo con mucho gusto trabajo con usted

W: ¿Pero la presentaron entre los dos?

P2: Si, porque ella me dijo que quería presentarla y que quería trabajar conmigo

W: ¿Usted también es egresado del Sena?

P2: Si, estudiamos al mismo tiempo, más adelantico ella me dijo que si trabajábamos como socios, ya más junticos de la mano ese proyecto

W: Otra pregunta, listo a usted se le ocurrió la idea y fue al Sena, ¿Usted pidió ayuda para estructurar su plan de necio o usted lo hizo independiente, sola?

P1: En el Sena en ese entonces y creo que aun continua, y es que hay una competencia que se llama emprendimiento empresario y te dicen, si usted tiene una idea de negocio baje al área de emprendimiento que halla la asesoramos, entonces yo, desde que estábamos viendo la materia, yo le comente a la instructora que quería montar un café, pero ella se imaginó un café-bar y me dijo s claro, baje al área de emprendimiento y yo baje, ellos me dijeron claro acá la asesoramos pero tiene que terminar la parte lectiva

W: Bueno, cuando ustedes presentaron el proyecto listo, ¿Ellos halla le asesoraron?

P1: Si, ellos te hacen la asesoría, primero tienes que llevar la idea de negocio, ellos llenan una lista de chequeo, si cumple, a usted le dan unas tareas, búsquese esta información, vallase a la competencia, averígüese los precios, le explican por encima que es un comoditi, por ejemplo, usted vende café y el chocolate es un comodoti, cumple la misma función, miren que comodotis

hay en el mercado, miren donde ubicarían el lugar, pero ahí es donde teníamos las dificultades, porque a mí me hablaban de comodoti, me hablaban de mercadeo y yo de eso no se mucho, entonces mi idea fue sustentarme en un café y tomarle fotos a la carta

W: ¿De cuánto fue la ayuda del Sena?

P1: La ayuda del Sena, fue el tope máximo en ese entonces fueron noventa y seis millones cuatrocientos mil pesos

W: ¿Y ustedes en que invirtieron ese dinero?

P1: Eso se invirtió en infraestructura, estamos hablando de máquinas, equipos, ecuaciones del local, arriendo, en nómina y no se puedo comprar más, porque la interventoría es muy estricta en ciertas cosas y habíamos cotizado por ejemplo insumos

W: ¿Y ustedes donde decidieron montar el negocio?

P1: Nosotros habíamos pensado en la parte de Soto Mayor o Cabecera

W: Pero ustedes donde lo montaron, porque me dice que hicieron ecuación de negocio

P1: Lo montamos en Cabecera, exactamente en la carrera 33 con 54, la casa era muy chévere pero ese punto era muerto, pero como yo le digo, de mercadeo y estrategias no sabíamos nada, por ejemplo, usted me decía, ¿En cuánto puedo vender esta botella de agua?, yo le daba el precio de venta por los rangos que nos enseñaron, pero vender bastantes botellas y que nos dejara dinero, no sabíamos

W: ¿Y porque no le condonaron las deudas, por las metas o porque?

P1: En realidad fueron varios factores, uno fue que las metas no se cumplieron, primero fueron los empleos, nosotros habíamos deslumbrado diez empleos entre los de cocina, barra, meseros y meseros para fines de semana, segundo pues los ingresos que no los pudimos cumplir

W: desde que tomaron el local hasta que empezaron las primeras ventas, ¿Cuánto tiempo paso?

P1: nosotros tomamos el local en abril y empezamos a vender en diciembre

W: Entonces les quedo como tres meses para cumplir las metas, porque es de un año

P2: Si, tuvimos que pedir una prórroga

P1: Si, en esa prórroga tienes que posar una proyección de seis meses que es la máxima

W: Una pregunta, ¿En esos nueve meses, seis de prórroga y tres que les hacía falta, cuánto facturaron?

P1: Trece millones de pesos

W: Que tiene que facturar en un año

P1: En el año se había proyectado vender como cien millones de pesos

W: ¿Qué era lo que más vendían?

P1: Fueron unos combos de hamburguesas con bebida natural

W: Bueno, ¿En la familia suya, hay algún familiar que sea empresario?

P1: No

W: ¿Y en la suya Alejandro?

P2: No

W: ¿Antes de montar esta empresa, ya habían montado una antes?

P1: No, nunca, ni siquiera un negocio casero, jamás

W: ¿Cuál cree usted que fue el aspecto que más influyó en que su proyecto no fuese exitoso?

P1: Yo pienso que la falta de conocimiento

W: ¿Conocimiento de que tipo?

P1: En la parte administrativa, si, y vuelvo a lo mismo, yo sé hacer y las hago bien hechas pero si no me pongo en un punto bueno, y los costos y la operación...

W: Bueno, usted vendió trece millones de pesos y proyecto cien, ¿No hubo un problema hay como de mercado?

P2: SI, es que nosotros pensamos que era un sitio innovador e iba a hacer para un público específico, y nosotros nos ubicamos en ese lugar y dijimos, la casa es inmensa, podíamos tener los lugares y sectores que queríamos, nuestros espacios dentro del mismo local, no la elegimos cerca a la iglesia, porque no la queríamos sesgar solo a una iglesia, entonces dijimos como es para todas las iglesias, creímos que iban a llegar pero no fue así

W: ¿De qué iglesia fueron más?

P1: Nuestros clientes más fieles y más frecuentes no eran precisamente cristianos, eran católicos, que era lo mejor del cuento, en realidad eran católicos que les gustaba la música cristiana y les gustaba ir halla porque decían que nuestro café era bueno y les gustaba la comida

W: ¿Ósea que a la gente le gustaba más la comida?

P1: Pues si...

W: ¿Y porque no fueron los cristianos? ¿Ustedes no pertenecían a una iglesia cristiana?

P1: si, pero... en las encuestas que realizamos todos iban a ir, pero en la realidad si usted no está con el grupo, si usted no le unta la mano al pastor, pues en realidad no hay apoyo y menos en iglesias grandes a las que yo asistía

W: ¿Ósea, tocaba darle un porcentaje al pastor?

P1: es como que si usted quiere el apoyo de la comunidad usted tiene que ayudar a la comunidad, él lo católico si se cae una teja de la iglesia, pues organizan una comida y todos van y comen para que le pongan la teja a la iglesia, pero en los cristianos no pasa eso, usted tiene que, si usted tiene un negocio, entonces dicen vamos al negocio del hermano y usted tiene que dejar los precios a un valor ultra mega bajito solo por el hecho de que yo soy cristiano y créame

que Dios le va a pagar y la gente no nota eso, y empezaron mis amigos, venga es que vamos a celebrar un cumpleaños...

W: ¿Y ustedes antes no montaron un estudio de mercado, en qué consistió?

P1: El estudio de mercado fue presentar unas encuestas, las preguntas nos las direcciono el asesor que teníamos en ese momento

W: ¿Y a quien iban dirigidas las encuestas?

P1: Al público cristiano, de diferentes iglesias de Bucaramanga tanto grandes como pequeñas, porque ese era el público objetivo, y estando realizando esas encuestas, cuando pasa el tiempo abrieron en una iglesia un café cristiano, y el pastor de la iglesia llamo a Estados Unidos y le enviaron los dólares para montar el negocio, y era parecida a nuestra idea, pero duraron como dos años, nosotros fuimos y lo vimos y si, tenía un parecido a nuestra idea

W: ¿Pero que hizo que la gente no fuera a comprar a su negocio?

P1: El primer error para mí, fue el lugar, teníamos que colocarlo en un punto donde pasara gente, fuesen cristianos o no

W: Pero entonces no sería un bar cristiano, sino un bar normal

P1: No, nosotros habíamos pensado en Soto Mayor que hay dos iglesias grandes

W: Yo pienso que hay algo más de fondo que fue lo que hizo que cerrara el negocio

P1: Pues yo pienso que fue eso

W: Una pregunta, ¿A ustedes cuanto les hicieron devolver? ¿Toda la plata?

P1: Nos llegó resolución de no condonado, pero este año nos dicen, nosotros tenemos todo, la empresa está legalmente constituida, este año no le renovamos el registro, pero de resto está todo, porque nuestra esperanza es abrir nuevamente

W: Aparte del dinero, que otra ayuda recibieron del SENA?

P1: Ninguna.

W: ¿Alejandro y usted cuantos años tiene?

P2: 26

W: Joven, tiene para que monte un montón de empresas más

P2: Claro que sí, la idea es esa, volver a abrir

W: ¿Qué tendrían en cuenta para abrir de nuevo?

P1: Yo no la abriría para los cristianos, que Dios me perdone, pero tendría que enviarme mejor dicho para cambiarme de opinión

P2: Si, nosotros trabajaríamos, un bar, un café o un restaurante, mas nada, abierta a todo el mundo

W: Ósea que la idea de música cristiana...

P1: Acá no, es difícil

W: Bueno, que recomendaciones le darían al Sena, ¿Usted cree que el Sena fallo en algo?

P1: Pues para nosotros la verdad, cuando alguien me dice, me voy a meter a fondo emprender, yo les digo, pídale la plata prestada a un banco mejor, número uno yo prefiero pagarle a un banco todos los intereses que a fondo emprender, y si lo fuera sabido, lo fuera hecho con banco, primero, porque ellos le entregan la plata y usted puede negocias, a usted fondo emprender le pone un montón de trabajas para tener que pagar por interventorías, debido a que antes hubo malos manejos de dinero de parte de algunos emprendedores y toman esas medidas extremadamente drásticas, por ejemplo, yo voy y cotizo un efectivo y consigo rebaja, yo voy con fondo emprender y no te dan rebaja, nosotros le íbamos a comprar a Decoriente, pero por causas de las cotizaciones y la molestia de interventoría nunca pude comprar nada, ni un cuchillo, ni un plato, nada, es más, ni una bolsa de leche, porque en alquería te dan un plazo de quince días y

pasas la cotización a interventoría y se demoran hasta treinta días, también te devuelven la factura por cualquier cosa y pues el proveedor se molesta y te dice, no yo a usted no le vendo, las negociaciones se hacían más difíciles y los costos crecían

W: ¿Y cuál era el producto más innovador que usted tenía ahí?

P1: Los cocteles en alcohol y capuchino con figuras, y casi en ningún lugar te hacen esas figuras, ni en Juan Valdez

W: Bueno creo que ya capte los problemas que tuvieron

P1: Aun tenemos, porque cuando fuimos a entregar la casa, la interventora termino contrato y cuando llego la nueva interventora la inmobiliaria no quería recibirnos la casa y eso se formó un proceso judicial grave donde están las personas que nos firmaron amablemente los bienes, esos bienes están embargado y ese proceso salió en contra de nosotros

W: Ósea, que lo que empezó hace unos años, con una idea, algo bonito, ahorita está todo un caos

P1: horrible, primero porque nos dijeron devuélvanle a fondo emprender toda la plata

W: Pero yo pregunto, ¿Por qué ochenta millones de pesos en gastos?

P1: Es que las maquinas eran muy caras

W: Bueno Irina, yo creo que ya fue suficiente, lo siento mucho porque tienen muchas dificultades de eso aun.

ENTREVISTA 5

Coordinador: **(W) Emelis Castro**

Participantes:

- **(P1): Empresario CAPRINOSAN**

W: Buenos días, primero que todo gracias por su colaboración y su tiempo dado. Me dice por favor su nombre?

P1: Diana Carolina Chavez

W: tiene Alguna profesión Diana?

P1: Si, soy tecnologa en Asistencia administrativa del SENA

W: cuantos años tiene?

P1: 32 años

W: Estado Civil

P1: Soltera

W: ¿hijos?

P1: no. Aún no.

W: ¿En qué consistía el negocio que usted pasó al fondo emprender?

P1: El mío era una empresa dedicada a la producción y comercialización de carne de cabro.

W: ¿En qué año fue?

P1: cree la empresa en el 2010

W: ¿Cuánto dinero le desembolsaron en esa época?

P1: 62 millones de pesos

W: ¿cuánto duro la empresa en funcionamiento, desde que la crearon, la constituyeron?

P1: cuatro años, desde la constitución de la cámara hasta el 2014

W: ¿Algún miembro de sus familias ha tenido empresa, como sus papas, sus tíos...?

P1: No, mis papas no, tengo algunos tíos comerciantes pero no son tan cercanos a mí.

W: ¿Antes de haber montado este proyecto, habían intentado montar empresa?

P1: No, ninguna. Era recién egresada.

W: Ha ok, ¿Y tenían experiencia en el campo?

P1: No.

W: y que lo motivo a crear una empresa de producción y comercialización de carne de cabra.

P1: Yo siempre había querido ser independiente, en ese entonces tenía una pareja que si conocía todo el tema de cabras, tenía mucha experiencia, aparte que la carne de cabra era muy apetecida, entonces me pareció rentable el negocio, escuchamos de fondo emprender y decidimos hacer el proyecto. Lo pase yo porque llenaba el perfil. Adicionalmente mi compañero tenía acceso a unas hectáreas de tierra, lo que facilitaba el proceso.

W: Ha ok. En ese entonces cuales productos ofrecían al mercado.

P1: Carne, solo carne. Manejábamos crías para el engorde.

W: Tenía competencia en ese entonces.

P1: sí, mucha. Pero todos eran pequeños productores, y la demanda superaba la oferta local.

W: y que la hacía diferente a su competencia?

P1: Básicamente que era una empresa formal, en capacidad de facturar, adicionalmente producíamos el alimento de las cabras con abono orgánico, lo que le daba un plus ambiental.

W: mmm, pero algo diferente que lo notara directamente el consumidor, como presentación, etc.?

P1: No.

W: El Sena, aparte del dinero que les dio, ¿en qué otra cosa recibieron apoyo del Sena?

P2: En algunas ferias y comerciales en los que invitaban al sena

W: ¿Sus proyectos fueron condonados?

P1: Si

W: Considera que su empresa era rentable?

P1: si, era rentable en ese entonces vender carne de cabro, no se ahora, pero cuando eso si. Lo que pasaba era que requería de muchísimo tiempo y dedicación. Conocer muy bien el sector.

W: que la motivo a cerrarla?

P1: como le digo, la empresa para que tuviera un futuro favorable requería de mucha dedicación, y pues no era mi sueño estar dedicada toda la vida a las cabras y al campo. EL trabajo era mucho....y no era lo mío, no me veía en eso.

W: Aparte del dinero y la participación en ferias, que considera que el SENA pudo aportar en algo más?

P1: pues...sí, de pronto en más acompañamiento. Yo en ese entonces gracias a Dios tenía el apoyo de mi novio que tenía bastante conocimiento y relaciones del sector, y entre los dos sacamos el proyecto adelante, pero nunca hubo un acompañamiento cercano para lograr la sostenibilidad de la empresa, por lo menos en ese entonces.

W: ¿Usted cuando les dieron el dinero era para empezar de cero, ósea, a armar todo?

P1: Si

P1: Pague y pague yo arriendo y uno sin trabajar, y si no tenías el establecimiento no te giraban los pagos, y uno si pague y pague.

W: si tuviera la oportunidad de volver a crear una empresa, la crearía? Seguiría en el mismo sector o escogería otro diferente?

P1: si la crearía, claro que sí. Pero no que tuviera que ver con el agropecuario.

W: muchas gracias por su tiempo.

ENTREVISTA 6

Coordinador: **(W) Emelis Castro.**

Participantes:

- **(P1): Empresario Agropecuaria Aguablanca LTDA**

W: ¿Qué edad tiene Diana?

P1: 38 años

W: ¿Estado civil?

P1: Casada

W: ¿Cuántos hijos tiene?

P1: Uno

W: ¿Qué edad tiene?

P1: Tiene 14 años

W: Que profesión tiene, señora Diana?

P1: Ingeniera Agroindustrial.

W: Bueno señora Diana me gustaría que me contara en qué consistía su negocio ¿En qué año lo presento?, ¿Cuánto tiempo opero?

P1: Yo presente un proyecto sobre producción y comercialización de truchas arco-iris en ese entonces. Eso fue en el 2005 y funcionó cinco años aproximadamente, como hasta el 2010 y en el 2011 se canceló ante cámara de comercio. La empresa se llamaba Agropecuaria Aguablanca Ltda

W: ¿En qué año fue que usted presento el proyecto?

P1: en el 2005

W: Bueno, ¿y usted antes de montar el fondo emprender ya había montado otra empresa?

P1: No.

W: Y sus papas tienen empresa? Hermanos o tíos?

P1: mis papas siempre han sido del campo y han vivido como en ese medio, pero como tal empresa formal y con proyección no.

W: que la motivo a crear la empresa?

P1: bueno, tiempo antes de pasar el proyecto tuve la oportunidad de trabajar dos años para una empresa grande dedicada a la piscicultura, entre ellas las truchas, que siempre han sido muy apetecidas en el mercado y muy rentables. Esto me motivo a crear mi empresa propia, tenía el conocimiento técnico, era rentable y siempre había querido ser independiente, así que escuche de fondo emprender, que en ese entonces era una oportunidad única en el país, y decidí participar, fui favorecida y cree la empresa.

W: que productos ofrecía?

P1: básicamente era la venta de truchas entre libra y dos libras. Era lo que dejaba más ganancias.

W: y en ese entonces habían muchas empresas que ofrecieran truchas o no?

P1: si, habían muchas, sin embargo la mayoría le costaba ofrecer un estándar de peso, pues producían con poca tecnificación, eso justamente fue mi diferenciación tecnificar la producción de truchas para garantizar un estándar de peso que en ese entonces el más apetecido estaba entre libra y dos libras y para minimizar la mortandad de las crías, que también era muy recurrente en el sector..

W: ¿Por qué fracaso su empresa?

P1: pues la empresa ante fondo emprender no fue un caso de fracaso porque me condonaron los recursos, sin embargo al pasar el tiempo decidí cerrarla por dos razones primordiales, una los compromisos tributarios eran muy altos, mantener una empresa como persona jurídica requiere de contador, IVA, rete fuente, renta, etc. Y los ingresos de la empresa no eran lo suficiente para hacer frente a ello. Y lo otro es que una empresa requiere de inyección de capital constante, y los bancos no eran tan amigables para prestar.

W: y no tenía la posibilidad que algún familiar le prestará?

P1: No.

W: Entonces usted decía, es un negocio bueno, pero no soy capaz...

P1: Si alga si, el negocio era muy rentable, pero mantenerlo me costaba mucho, requería de más capital.

W: Bueno, ¿Y el Sena aparte de dinero, le ayudo en algo más?

P1: Pues con algunas capacitaciones.

W: Bueno una pregunta ¿Qué cree usted que el Sena fallo en algo o fue usted como emprendedor?, Bueno no que fallo, si no, ¿que rescata usted que debería de mejorar, al menos en ese entonces?

P1: Lo primero es en una asesoría previa, el tema tributario es muy fuerte para una empresa que apenas está empezando.

W: Bueno yo quiero llevarme la impresión de que fue exactamente lo que le impidió continuar, y lo que entiendo es que el capital que usted pidió fue muy poco y que necesitaba más para poder invertir ¿En qué?

P1: Pues digamos, primero es que yo tenía unos gastos muy altos, pago de arriendo del terreno, pago de nómina, servicios públicos, alimentos, pero sobre todo los impuestos, la empresa no se pudo sostener por más tiempo. Y para no quedar endeudada o con problemas decidí cerrarla y rescatar algo de la inversión que se había hecho.

W: ¿cuántos empleados tenían en esa época?

P1: cuatro, incluido el contador.