

**CAPACIDADES EMPRESARIALES EN EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO: UN  
ANÁLISIS EN LA PROVINCIA CENTRO DE BOYACÁ**

**María Camila Ortega Puerto**

**Olga Cecilia Malaver Echeverría**

**Universidad Santo Tomás**

**2024**

## Resumen

El emprendimiento se ha constituido en una actividad que conlleva retos y exige capacidades empresariales para afrontar el mercado y la incertidumbre. Ser emprendedor es visto ante la sociedad como algo heroico debido al nivel de riesgo que se asume cuando se opta por esta actividad, más aún, teniendo en cuenta que siete de cada diez nuevas empresas fracasan antes de cinco años (Portafolio, 2016). Esta es una actividad abierta para hombres y mujeres, no obstante, singular para cada género. No es un secreto que la sociedad actual plantea una serie de legitimaciones que van en contra de las mujeres. La revisión realizada por Bartesaghi, Silveira, Lasio, Varela, Veiga, Kew y Herrington (2016) indica que las mujeres enfrentan mayores dificultades para ser emprendedoras que los hombres y señalan los principales obstáculos: mayores niveles de responsabilidad en el hogar.

Es por esta razón que hablar y estudiar el emprendimiento no es igual para hombres y mujeres; sus motivaciones para emprender, su permanencia en el mercado, su nivel de crecimiento y expansión, incluso la quiebra de sus negocios, tienen marcadas diferencias entre uno y otro género. De esta situación se deriva que las habilidades, competencias y capacidades para afrontar cada una de las etapas de sus negocios también son distintas para hombres y mujeres.

Por esta razón, hablar y estudiar el emprendimiento no es igual para hombres y mujeres; sus motivaciones para emprender, su permanencia en el mercado, su nivel de crecimiento y expansión, e incluso la quiebra de sus negocios, presentan diferencias marcadas entre ambos géneros. De esta situación se deriva que las habilidades, competencias y capacidades necesarias para enfrentar cada etapa de sus negocios también son distintas para hombres y mujeres.

El objetivo de esta investigación es analizar las capacidades empresariales de microempresarias que han superado la etapa conocida como "valle de la muerte". Para ello, se utiliza una metodología cualitativa basada en el análisis de opiniones de empresarias cuyas microempresas han superado los tres años de funcionamiento, alcanzando el punto de equilibrio, en la provincia Centro del

departamento de Boyacá. Se adopta el modelo de las 5M's de Brush, de Bruin y Welter (2009), que incluye mercados, dinero, gestión, maternidad y entorno meso y macro; además, se considera la categoría emergente del significado de ser mujer empresaria. También se realiza un grupo focal para profundizar en los factores determinantes de aquellas empresarias que no lograron superar el valle de la muerte y quebraron.

Las personas obtienen sus medios de subsistencia a través del empleo, el autoempleo y la renta de la tierra o el capital. El emprendimiento se ha consolidado como una de las formas más prometedoras de empoderamiento socioeconómico y progreso social. Según el Global Entrepreneurship Monitor (2017), Colombia es el tercer país más emprendedor del mundo, con un 53% de los ciudadanos mostrando intención de crear empresa, frente al 35.5% en América Latina. Además, el 13% de los emprendimientos en Colombia fueron iniciados por necesidad y el 70% se encuentran en el sector terciario.

Las mujeres jóvenes enfrentan mayor riesgo de desempleo y las madres con responsabilidades de cuidado ven reducida su capacidad para generar ingresos, situándolas en una brecha salarial negativa (Organización Internacional del Trabajo, 2016). La brecha salarial mundial entre hombres y mujeres es del 23% (Organización Internacional del Trabajo, 2017a), y en Colombia es del 18.7% (DANE, 2016).

En Colombia, el Fondo Emprender apoya económicamente a emprendimientos de aprendices, universitarios o profesionales de instituciones reconocidas por el Estado. Entre 2020 y lo corrido del 2024, este fondo viabilizó 713 proyectos en **Boyacá**, gestionando \$41.393.791.593 y generando 2145 empleos, impactando principalmente los sectores servicios, manufacturero y agropecuario.

Dado este panorama, la investigación se justifica en la falta de estudios sobre las capacidades empresariales de mujeres emprendedoras en Boyacá que se proyectan como empresarias. Específicamente, se busca entender cómo estas capacidades influyen en la creación, sostenibilidad y éxito empresarial, factores comúnmente atribuidos al género masculino. Para las mujeres emprendedoras de

la provincia Centro del departamento de Boyacá, el emprendimiento representa una vía crucial para generar riqueza y desarrollo económico, combatiendo la pobreza y la falta de empleo y oportunidades, mejorando así su calidad de vida y la de sus familias. En este sentido, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ***¿Qué características y capacidades empresariales explican la superación de la fase crítica del valle de la muerte de las emprendedoras microempresarias de la provincia Centro del departamento de Boyacá?***

### **Palabras clave**

Capacidades empresariales, análisis, microempresarias, Boyacá, éxito, fracaso.

### **Abstract**

Business skills, analysis, microentrepreneurs, Boyacá, success, failure.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Determinar cuáles son las competencias y capacidades empresariales que han permitido a las microempresarias de la provincia centro del departamento de Boyacá atravesar exitosamente “*El valle de la muerte*”.

#### **Objetivos Específicos**

1. Realizar una caracterización de las mujeres emprendedoras que han logrado mantener sus microempresas a lo largo del tiempo, determinando las capacidades empresariales las cuales les han permitido superar “*el valle de la muerte*”.
2. Establecer un diagnóstico del impacto de las 5M's en el desarrollo de sus actividades como microempresarias, determinando cual “*M*” es la más utilizada.
3. Determinar cuáles son los factores que han contribuido al fracaso empresarial y establecer un plan de acción para mantenerse avante en el mercado actual.

## **Marco teórico**

Este capítulo ofrece una revisión de la literatura y teorías que sustentan la investigación sobre capacidades empresariales y emprendimiento femenino. Se incluyen conceptos clave, teorías sobre capacidades empresariales, el modelo de las 5M's, y estudios previos que abordan el tema de género en el emprendimiento.

### **Capacidades Empresariales**

Las capacidades empresariales son entendidas como el conjunto de habilidades, competencias y conocimientos que un emprendedor posee y desarrolla para crear, gestionar y hacer crecer una empresa. Minniti y Lévesque (2008) y Arenius y Minniti (2005) destacan que estas capacidades incluyen la capacidad de identificar oportunidades, gestionar recursos, asumir riesgos y adaptarse a cambios en el entorno.

### **El Modelo de las 5M's**

El modelo de las 5M's de Brush, de Bruin y Welter (2009) proporciona un marco para analizar las dimensiones clave que afectan el emprendimiento femenino. Las 5M's son:

1. **Mercados:** acceso y oportunidades en el mercado.
2. **Dinero:** acceso a capital y recursos financieros.
3. **Gestión:** habilidades y estrategias de gestión.
4. **Maternidad:** impacto de las responsabilidades familiares.
5. **Entorno meso y macro:** influencia del contexto socioeconómico y cultural.

### **Género y Emprendimiento**

Los estudios sobre género y emprendimiento resaltan que las mujeres enfrentan barreras adicionales en comparación con los hombres, tales como menor acceso a financiamiento, redes de apoyo limitadas y prejuicios sociales y culturales. Estas barreras pueden influir en las tasas de creación, supervivencia y éxito de las empresas lideradas por mujeres (Bartesaghi et al., 2016; González, 2004).

Es importante mencionar que, en Colombia existen diferentes autores que relatan la importancia del emprendimiento femenino, en esta ocasión se tendrá en cuenta el pensamiento de Mónica Hernández bajo su libro *Mujeres emprendedoras: Cómo impulsar tu negocio y convertirte en una líder*, entendiendo su importancia para la mujer actual del siglo XXI, a continuación, se nombran las razones principales del porqué las mujeres deben tener en cuenta los pensamientos que menciona la autora Mónica Hernández a través de sus líneas: **Guía Práctica y Estratégica:** Ofrece herramientas y estrategias prácticas que pueden ser aplicadas directamente en el proceso de emprendimiento. Esto incluye desde la planificación de negocios hasta la gestión diaria, lo cual es crucial para construir una empresa sólida; **Motivación e Inspiración:** Proporciona una dosis significativa de motivación e inspiración, fundamental para las emprendedoras, especialmente en contextos donde pueden enfrentar desafíos únicos debido a su género. El libro busca empoderar a las mujeres, alentándolas a superar obstáculos y creer en sus capacidades.

Así mismo, la escritora Gabriela Castillo, a través de su libro *El poder de emprender: Historias de mujeres colombianas que triunfan*, el cual apalanca a cualquier emprendedora teniendo en cuenta que tiene una perspectiva clara en cuanto a, **Inspiración y Motivación:** Al presentar historias de mujeres colombianas que han alcanzado el éxito en sus emprendimientos, el libro ofrece ejemplos reales de perseverancia y éxito. Estas historias pueden inspirar y motivar a nuevas emprendedoras al mostrarles que es posible superar obstáculos y lograr sus objetivos.

**Lecciones Aprendidas:** Cada historia probablemente incluye detalles sobre los desafíos que enfrentaron las emprendedoras y las estrategias que utilizaron para superarlos. Estas lecciones prácticas pueden proporcionar insights útiles y consejos aplicables a situaciones similares que la emprendedora pueda enfrentar; **Validación y Conexión con otras emprendedoras colombianas:** Conocer las experiencias de otras mujeres en un contexto local ayuda a validar las experiencias y desafíos propios. Las emprendedoras pueden sentirse más conectadas con las historias de personas que enfrentaron y superaron dificultades similares en un

entorno cultural y económico comparable. **Red de Contactos y Apoyo:** Al leer sobre diversas emprendedoras, es posible que una emprendedora identifique oportunidades para crear redes o colaborar con otras mujeres en el ámbito empresarial. El libro actúa como un punto de partida para construir una red de apoyo y colaboración.

Por otra parte, es importante tener un panorama internacional, las mujeres en los negocios han jugado un papel fundamental, es por ello que también existe un marco de referencia frente al libro *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* de **Sheryl Sandberg** considerada la mujer más poderosa de Silicon Valley y que hasta 2022 ocupó el cargo de directora de operaciones de Meta.

Es un libro fundamental que explora cómo las mujeres pueden superar las barreras que enfrentan en el ámbito laboral y alcanzar posiciones de liderazgo. Sandberg, ex COO de Facebook, combina su experiencia profesional con investigaciones y anécdotas personales para ofrecer estrategias prácticas y consejos sobre cómo las mujeres pueden tomar la iniciativa en sus carreras. Aborda temas como la autoconfianza, la negociación salarial y el equilibrio entre la vida laboral y personal, destacando la importancia de que las mujeres se "inclinan" hacia adelante, asuman riesgos y se hagan visibles en el trabajo. También examina el impacto de los estereotipos de género y las expectativas sociales en el progreso profesional de las mujeres. A través de este enfoque, Sandberg busca empoderar a las mujeres a desafiar las normas establecidas y a liderar con confianza.

Otra mirada al mundo empresarial internacional, es la de la escritora **Melinda Gates**, con su libro *The Moment of Lift: How Empowering Women Changes the World*, el cual se caracteriza y se distingue de otros libros de emprendimiento femenino por **Enfoque Global y Sistémico:** a diferencia de muchos libros que se centran en estrategias individuales para el éxito empresarial, Gates aborda la importancia del empoderamiento femenino desde una perspectiva global y sistémica. Explora cómo la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres pueden transformar sociedades enteras y mejorar el bienestar general.

**Base en Datos e Investigación:** el libro está respaldado por una sólida base de datos y estudios de campo. Gates utiliza investigaciones y estadísticas para demostrar cómo la inversión en la educación, la salud y los derechos de las mujeres tiene un impacto positivo en el desarrollo económico y social a nivel mundial; **Enfoque en la Salud y Derechos:** Gates integra temas de salud y derechos humanos, como la planificación familiar y la igualdad en el acceso a la educación y la atención médica. Destaca cómo estos aspectos son fundamentales para permitir que las mujeres se empoderen y participen plenamente en la economía y la sociedad; **Narrativa Personal y Humanitaria:** el libro combina la experiencia personal de Gates con historias de vida de mujeres de diversas partes del mundo, proporcionando una perspectiva humanitaria. Gates comparte sus propias reflexiones y aprendizajes adquiridos a través de su trabajo con la Fundación Bill y Melinda Gates; **Llamado a la Acción Colectiva:** la escritora hace un llamado a la acción para que los gobiernos, las organizaciones y los individuos trabajen juntos de manera articulada bajo un mismo hilo conductor para eliminar las barreras que enfrentan las mujeres *“la unión hace la fuerza”* La obra enfatiza la necesidad de un esfuerzo colectivo para lograr cambios significativos en las políticas y en la cultura global.

En este sentido, se articula el modelo de las 5M's eficazmente con las perspectivas y consejos de las autoras Mónica Hernández, Gabriela Castillo, Sheryl Sandberg y Melinda Gates para ofrecer un enfoque integral a las mujeres microempresarias con nuevos emprendimientos. De esta manera se pueden mencionar algunos consejos pertinentes para todas aquellas mujeres emprendedoras que buscan ser independientes financieramente hablando, alcanzando la autorrealización según la pirámide de Kelsen.

1. **Mujer/ Maternidad (autoconocimiento y empoderamiento personal):**  
Sheryl Sandberg en Lean In enfatiza la importancia de la autoconfianza y el liderazgo. Para las microempresarias, es esencial desarrollar una fuerte autopercepción y liderazgo personal.

2. **Mente/ Entorno (capacitación y educación continua):** Mónica Hernández en Mujeres emprendedoras ofrece estrategias prácticas y conocimientos técnicos para la gestión de negocios. La capacitación constante es clave.
3. **Manos/ Gestión (habilidades prácticas y ejecución):** Gabriela Castillo en El poder de emprender comparte historias y consejos prácticos sobre cómo llevar a cabo un negocio exitoso. La ejecución efectiva y la implementación de ideas son cruciales.
4. **Medios/ Dinero (recursos financieros y materiales):** Melinda Gates en The Moment of Lift discute la importancia de invertir en recursos que capaciten a las mujeres. Los medios necesarios incluyen financiamiento y recursos materiales.
5. **Mercadeo (promoción y estrategia comercial):** La combinación de las enseñanzas de todas las autoras sugiere que una estrategia de mercadeo efectiva es vital.

## **Metodología**

La metodología de este estudio es de naturaleza cualitativa y cuantitativa, utilizando entrevistas semiestructuradas, análisis documental y grupos focales. La muestra poblacional está compuesta por emprendedoras de microempresas en la provincia Centro de Boyacá que han superado los tres años de funcionamiento, así como aquellas que no lograron superar “*el valle de la muerte*”.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas por conveniencia a 50 emprendedoras, como muestra poblacional las cuales han mantenido sus microempresas durante un periodo comprendido entre dos y tres años. Además, se llevaron a cabo dos grupos focales con emprendedoras que no lograron superar el valle de la muerte, para comprender los factores que contribuyeron a su fracaso.

El análisis de datos se realizó utilizando el software NVivo, categorizando las respuestas en función del modelo de las 5M's y emergiendo categorías adicionales a medida que se desarrollaba el análisis. En este sentido lo logró identificar cuales emprendedoras lograron superar “*el valle de la muerte*” y cuáles no.

## **Presentación y análisis de resultados**

### **Caracterización Socioeconómica**

Las emprendedoras se caracterizan por tener una educación básica o técnica, ser casadas o en unión libre, con hijos y responsabilidades familiares. La mayoría opera en el sector terciario y ha logrado estabilidad financiera y crecimiento moderado.

### **Capacidades Empresariales**

Las capacidades identificadas incluyen habilidades de gestión, adaptabilidad, innovación y una fuerte red de apoyo familiar y comunitaria. La gestión eficiente del tiempo y la capacidad de equilibrar las responsabilidades familiares con las demandas empresariales fueron factores clave para superar el valle de la muerte.

### **Factores de Fracaso Empresarial**

Los factores de fracaso incluyen falta de acceso a financiamiento, gestión ineficaz, escasa planificación estratégica y la influencia de normas culturales y sociales que limitan el crecimiento y sostenibilidad de las empresas lideradas por mujeres.

### **Capacidad Empresarial**

Medir la capacidad empresarial de una persona o una empresa implica evaluar una variedad de aspectos clave que reflejan su habilidad para iniciar, gestionar y hacer crecer un negocio. A continuación, se enlistan algunos métodos y métricas que se encontraron en las prácticas laborales de la provincia centro del departamento de Boyacá, se pueden utilizar para medir la capacidad empresarial tanto de emprendedores, como también empresas consolidadas en el mercado a través de los años, no solo a nivel departamental (Boyacá) sino también a nivel nacional e internacional como un diagnóstico y desarrollo de sus actividades empresariales.

Se debe mencionar que, técnicamente las emprendedoras muchas veces no ejecutan el 100% de las capacidades que se nombran a continuación, sin embargo, existen empresarias que sin saber ejecutan dos o tres prácticas en un 60% o 70%.

1. Evaluación de Habilidades y Competencias

2. Desempeño Financiero
3. Estrategia y planificación
4. Innovación y adaptabilidad
5. Participación en el mercado (%)
6. Capacidad de gestión y operativa
7. Redes y relacionamiento
8. Desarrollo Personal y Profesional

### **Estrategias y desafíos del emprendimiento en Colombia**

El emprendimiento se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo económico y social en Colombia. En particular, la política de emprendimiento del país, delineada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinComercio), establece objetivos estratégicos claros y concretos para fomentar la creación y el crecimiento de empresas. Este artículo académico explora estos objetivos y analiza las iniciativas públicas y privadas que apoyan el emprendimiento, con un enfoque especial en el papel de la mujer emprendedora en este contexto.

### **Iniciativas y programas de apoyo**

Para alcanzar estos objetivos, el Estado, a través de MinComercio, ha implementado diversas actividades que promueven la alianza público-privada y académica, facilitando las condiciones para el emprendimiento a nivel local. Entre las entidades que brindan apoyo se destacan:

**Fondo Emprender – SENA:** Este fondo, creado por el gobierno nacional, tiene como meta disminuir las cifras de desempleo en Colombia mediante el apoyo a emprendedores con ideas de negocio innovadoras y tecnológicas que generen empleo digno. El financiamiento otorgado depende del número de empleos generados por el emprendimiento.

**Destapa Futuro – Bavaria:** Este fondo privado, gestionado por la Fundación Bavaria, ofrece apoyo anual a 60 emprendedores a nivel nacional, brindándoles capital semilla y acceso a una red de contactos, información y oportunidades de negocio.

**Concurso Ventures:** Iniciativa de la Revista Dinero en conjunto con McKinsey & Company, que apoya a los mejores emprendedores del país con financiamiento, acompañamiento y capacitaciones, teniendo en cuenta la innovación y sostenibilidad de las propuestas empresariales.

**Políticas de gobierno:** las políticas gubernamentales han sido bien intencionadas, pero aún no han logrado el impacto esperado debido a dificultades en la difusión de información y acceso a tecnología avanzada. Sin embargo, facilitan el acceso a servicios públicos y telecomunicaciones, lo que es percibido positivamente.

### **Desconfianza y falta de información**

Existen altos niveles de desconfianza hacia el sector público entre las empresarias. Muchas de ellas creen que es necesario tener influencias políticas para acceder a recursos y apoyo. Esta percepción se ve reflejada en la creencia de que las redes personales y las conexiones políticas son más importantes que las habilidades empresariales o las propuestas de negocio. En el ámbito privado, se percibe que contar con un buen socio estratégico es fundamental para el éxito y la sostenibilidad del negocio.

### **Experiencias empresariales previas**

La mayoría de las entrevistadas consideran que sus experiencias laborales anteriores han sido una base fundamental para sus emprendimientos actuales. La formación en diferentes empresas les ha proporcionado habilidades esenciales en administración, manejo de personal, y conocimiento del mercado, lo que ha sido crucial para su éxito.

### **Manejo de recursos**

En cuanto a la gestión de recursos, las empresarias se dividen en dos grupos: aquellas que operan con una estructura organizacional definida y las que no. Las primeras cuentan con áreas específicas como contabilidad y gerencia, y cumplen con la legislación y normatividad vigente. Por otro lado, algunas prefieren mantener una estructura más flexible, adaptándose a las necesidades del momento.

## **Estilos de liderazgo**

Las empresarias se definen a sí mismas bajo dos estilos de liderazgo predominantes: el liderazgo transformador y el liderazgo autocrático. Ambos estilos muestran una tendencia hacia el equilibrio y la igualdad en la toma de decisiones.

### **Liderazgo autocrático**

Las líderes con un autoconcepto autocrático tienden a hablar en primera persona, lo que refleja una percepción de centralización en la toma de decisiones. Valoran la confianza y la seguridad en su capacidad para tomar decisiones basadas en sus propios criterios, y se enfocan en la identificación de necesidades, la superación de adversidades y el mantenimiento del negocio (Carter et al., 2015). Ejemplos de discurso incluyen:

- *"Excelente... porque digamos no toda la gente maneja las cosas como yo las manejo."* (Entrevistada 11)
- *"Indudablemente para llegar hasta donde he logrado llegar con la empresa, después de dieciséis años, pese a todas las adversidades que se han venido presentando, el hecho de poder estar todavía dentro del mercado, sostener el mercado, el poder todavía generar un buen número de empleos. Considero que sí, indudablemente se necesita el liderazgo, la perseverancia, los deseos de salir adelante, los deseos de sacar adelante la empresa."* (Entrevistada 8)

### **Liderazgo transformador**

Las líderes transformadoras, por su parte, tienden a hablar en tercera persona e involucran a su entorno, como familiares y colaboradores, en su visión. Este estilo se enfoca en el servicio, la democratización de procesos y la confianza en el equipo. Se destacan por su capacidad para empoderar a otros, apoyar las necesidades del equipo y cumplir con metas colectivas (Hult & Ketchen, 2001). Ejemplos de discurso incluyen:

- *"Me considero líder, digamos que ser líder en hacer empresa no es fácil o tomar la decisión de hacerla no es fácil, porque siempre está el miedo de: será que me va a ir bien, de no, mejor me consigo un trabajo y me quedo con el sueldito fijo..."* (Entrevistada 3)

- *"Soy muy buena líder, creo que soy una persona que tiene un buen liderazgo para poder dirigir, porque fui una de las que inició con el proyecto y se lo inyecté a mis hijas..."* (Entrevistada 6)
- *"La bondad. Soy bondadosa, soy generosa, soy dada a la unión a compartir, yo comparto con ellos."* (Entrevistada 19)

## **Familia**

La categoría de familia explora cómo las mujeres empresarias equilibran sus roles como empresarias y pilares del hogar, abordando dos componentes principales: las obligaciones familiares y las motivaciones para desarrollar y mantener sus empresas (Gómez, 2008).

- *"Toca levantarse a las 5 de la mañana, estar pendiente de los hijos, ayudar a organizar algo de la casa, a las 8 en el trabajo, a las 7 de la noche llegar con las tareas a revisar..."* (Entrevistada 7)
- *"De cierta forma sí ha tenido algo que ver con que uno no pueda realizar todo en el menor tiempo posible, porque los hijos siempre demandan gran tiempo..."* (Entrevistada 4)

Las empresarias que priorizan la familia tienden a sacrificar tiempo en sus negocios para dedicarlo a la crianza de sus hijos, algunos llevando a los niños al trabajo o delegando tareas empresariales (Anderson, 2020). Ellas mencionan:

- *"Tengo otra persona que está constantemente en producción, trabajando, cosiendo, entonces digamos que eso alivia un poco cuando yo no puedo."* (Entrevistada 3)
- *"Bueno, indudablemente yo manejo el tema de mi familia como una prioridad, tengo dos hijos..."* (Entrevistada 15)

## **Motivaciones para Iniciar actividad empresarial**

Las motivaciones para iniciar una empresa se clasifican en tres factores principales: razones personales, sociales y familiares. A continuación, se detallan estas motivaciones con ejemplos extraídos de entrevistas realizadas a empresarias.

### **Motivaciones personales**

Estas motivaciones son las más significativas para las empresarias, quienes buscan alcanzar un nivel de realización personal, obtener mejores oportunidades y cumplir

metas individuales. La independencia, el manejo del tiempo, la superación académica y laboral, así como la generación de ingresos estables, son aspectos clave en estas motivaciones. Ejemplos incluyen:

- *"Desde el momento que decidí estudiar Administración de Empresas, siempre he sido una persona muy inquieta en el tema de los negocios. Me gusta el tema de las ventas y de estar en mucha actividad comercial. Eso me motivó a estudiar Administración de Empresas y, repito, estudié con el ánimo de gerenciar mi propia empresa, era algo que tenía muy claro."* (Entrevistada 8)
- *"Me llevó la necesidad y la imposibilidad de ingresar a una empresa. En este país, pasar los 25 años es visto como un impedimento, especialmente para las mujeres. Estas limitaciones me obligaron a tomar decisiones y decidí emprender, ser independiente, y enseñar a mis hijas a trabajar en este mundo."* (Entrevistada 5)

### **Percepción del entorno empresarial**

La percepción del entorno empresarial entre las mujeres empresarias en Boyacá es predominantemente desfavorable. Se argumenta que las ayudas a través de programas no son suficientemente divulgadas por las autoridades competentes, que no existen incentivos reales para empresarias que generen empleo, y que la financiación disponible no se ajusta a las realidades socioeconómicas del departamento. Este contexto ha llevado a muchos emprendedores a trasladar sus iniciativas a otros departamentos donde pueden acceder a mejores recursos. Entre las preocupaciones expresadas se incluyen:

- *"Hace falta más en la parte de escuelas de formación para empresarios. Vemos que hacen falta más entidades que apoyen el emprendimiento con recursos y un mayor trabajo en equipo."* (Entrevistada 2)
- *"Si existen ayudas, no se dan a conocer adecuadamente. Deberían hacerse más visibles y ofrecer apoyos concretos para los empresarios, como se está haciendo en este momento."* (Entrevistada 19)
- *"Nunca he escuchado que existan políticas que beneficien a los empresarios. Lo único que se escucha es el aumento de impuestos, pero no se perciben ayudas reales."* (Entrevistada 14)

En contraste, algunas empresarias que tienen una percepción favorable del entorno empresarial han recibido apoyo de entidades como Fondo Emprender, Colciencias, la Cámara de Comercio, la gobernación de Boyacá, la alcaldía y el SENA. Estas empresarias también mencionan otros factores que contribuyen a una imagen positiva del departamento, como el "miedo a emprender" que algunos boyacenses enfrentan en las etapas iniciales del emprendimiento:

- *"Sí, he recibido apoyo del SENA y del Fondo Emprender. Completé mi formación con cursos de panadería y obtuve capital semilla para iniciar mi empresa." (Entrevistada 5)*
- *"He contado con apoyo de entidades como la gobernación de Boyacá y el SENA, que me han proporcionado capacitación en el área administrativa, lo cual ha sido crucial para el crecimiento de mi empresa." (Entrevistada 17)*

### **Opiniones favorables**

Las mujeres que tienen una visión positiva de su rol como empresarias se definen por valores y cualidades como visión, empoderamiento, perseverancia, liderazgo, multitarea, y compromiso. Ejemplos incluyen:

- *"cuando he tenido que acudir a entidades financieras, nunca me han negado apoyo por ser mujer." (entrevistada 8)*
- *"la mujer boyacense es emprendedora, luchadora y solidaria con otras empresarias. está cada vez más preparada y es independiente financieramente." (entrevistada 16)*
- *"las mujeres son más prospectivas y tenaces que los hombres." (entrevistada 12)*
- *"La mujer boyacense es perseverante, ama a su familia, lucha por sus objetivos y trabaja arduamente. Esto ha permitido que haya colegas con empresas muy bien posicionadas en Tunja." (Entrevistada 11)*

### **Opiniones desfavorables**

Las empresarias con una percepción negativa enfrentan desafíos relacionados con la aprobación del gremio empresarial, las entidades financieras, la sociedad y las políticas laborales. Entre las definiciones desfavorables se incluyen:

- *"No es apta para cerrar negocios; la maternidad cierra puertas, y las mujeres maduras no son vistas como productivas. Hay poca credibilidad con las entidades financieras y el gremio es machista." (Entrevistada 7)*

- *"El machismo es un problema en mi gremio; los hombres tienden a dominar y es difícil hacerse respetar."* (Entrevistada 7)
- *"Nunca he escuchado que existan políticas que beneficien a los empresarios; solo se anuncian aumentos de impuestos."* (Entrevistada 13)

### **Características y capacidades determinantes en la superación del "Valle de la Muerte" en los emprendimientos de mujeres microempresarias**

De acuerdo con Martínez y Espinosa (2017), y en línea con el análisis de las empresarias que no lograron superar el "valle de la muerte," se identifican deficiencias en la experiencia y en el uso de herramientas de investigación de mercado como factores determinantes. Las empresarias que enfrentaron dificultades incluyeron:

- *"No realicé un estudio de mercado como tal. Mi producto tuvo aceptación al principio, pero la competencia trajo opciones más económicas y tuve que cerrar el negocio."* (Entrevistada EE1)
- *"No realicé un estudio de mercado. Si lo hubiera hecho, me habría dado cuenta de que había empresas ofreciendo productos similares a menor precio."* (Entrevistada EE4)
- *"Todo fue improvisado; la idea surgió por el alto volumen de construcción en la ciudad, pero no funcionó como esperábamos."* (Entrevistada EE5)

Estas empresarias también enfrentaron problemas en la gestión de recursos y relaciones con terceros:

- *"La falta de experiencia en administración se evidenció en el manejo de recursos. A pesar de tener estudios en gestión empresarial, no fue suficiente."* (Entrevistada EE1)
- *"El fracaso se debió a la falta de planificación y organización. Los supuestos no se cumplieron y la gestión no fue adecuada."* (Entrevistada EE5)

En contraste, las empresarias que superaron el valle de la muerte mostraron que, a pesar de tener capacidad financiera al inicio, la experiencia acumulada y la observación de fracasos previos fueron fundamentales para su éxito:

- *"No tuve problemas con el capital inicial ya que invertí los recursos de una herencia. Prefiero no recurrir a crédito bancario."* (Entrevistada EE2)

- *"Contábamos con una buena base de recursos que no requirió de financiamiento externo. Nunca hemos recurrido a créditos."* (Entrevistada EE3)
- *"Inicié con recursos propios y no necesité financiamiento externo."* (Entrevistada EE4)

El rol de la familia también fue determinante en algunos casos, con conflictos familiares, especialmente con esposos, siendo una causa importante del fracaso empresarial:

- *"El conflicto con mi esposo afectó el negocio; tomó dinero de las ventas y se convirtió en una amenaza para mis hijos y para mí."* (Entrevistada EE1)

La muestra poblacional estudiada menciona diferentes factores que juegan a su favor y en contra, en esta oportunidad es importante resaltar que, la **buena gestión y una exhaustiva investigación de mercados** son componentes fundamentales para el éxito en cualquier emprendimiento, especialmente en el contexto del emprendimiento femenino. Las mujeres emprendedoras, al enfrentar desafíos únicos en un entorno a menudo competitivo y en constante evolución, deben ser particularmente diligentes en la planificación y análisis previo a lanzar sus negocios.

Una investigación de mercados detallada no solo proporciona una comprensión clara del panorama competitivo y de las necesidades del consumidor, sino que también permite identificar oportunidades de nicho y posibles barreras. Esta información es crucial para desarrollar estrategias efectivas que optimicen los recursos y maximicen las probabilidades de éxito. La buena gestión, por su parte, asegura que los recursos se utilicen de manera **eficiente** y que se establezcan procesos y estructuras que faciliten el crecimiento sostenible. Para las mujeres emprendedoras, una gestión efectiva también puede ofrecer una ventaja significativa al construir una base sólida que permita superar los desafíos específicos de su entorno empresarial.

Además, la combinación de una investigación de mercados rigurosa y una gestión competente no solo fortalece la viabilidad de un nuevo negocio, sino que también empodera a las mujeres emprendedoras a enfrentar con mayor confianza los obstáculos del mercado. Al adoptar un enfoque meticuloso y bien informado, las

mujeres pueden transformar sus ideas en empresas prósperas y contribuir significativamente al panorama empresarial global.

Desde una perspectiva económica, se puede inferir que una comprensión sólida de las finanzas y el estudio exhaustivo del comportamiento económico de la competencia son elementos cruciales para el éxito en cualquier emprendimiento, y adquieren una relevancia aún mayor en el contexto del emprendimiento femenino. Las mujeres emprendedoras deben enfrentar no solo el desafío de establecer y hacer crecer sus negocios, sino también el de navegar un entorno económico que puede ser particularmente competitivo y complejo, haciendo referencias a barreras intangibles o invisibles como el machismo y la falta de confianza, lo cual se evidenció en varias respuestas generadas por las emprendedoras.

Una gestión financiera efectiva es esencial para garantizar que los recursos se utilicen de manera estratégica, que se mantenga la sostenibilidad a largo plazo y que se tomen decisiones informadas sobre inversiones y costos. Las finanzas no solo impactan la operativa diaria, sino que también influyen en la capacidad para adaptarse a cambios del mercado y gestionar el crecimiento de manera eficiente.

Del mismo modo, el análisis del comportamiento económico de la competencia proporciona una perspectiva valiosa sobre las dinámicas del mercado, las tendencias emergentes y las estrategias exitosas en el sector. Este conocimiento permite a las emprendedoras identificar oportunidades y amenazas, ajustando sus propias estrategias para mejorar su posicionamiento y competitividad. Para las mujeres emprendedoras, integrar una sólida planificación financiera con un análisis detallado de la competencia no solo aumenta las probabilidades de éxito, sino que también les otorga una ventaja estratégica en un entorno empresarial a menudo desafiante. Al adoptar un enfoque riguroso y bien fundamentado, las emprendedoras pueden construir empresas resilientes, innovadoras y competitivas, y, en última instancia, contribuir al dinamismo y la diversidad del panorama empresarial global.

En este sentido, el diagnóstico generado a través de las diferentes encuestas en la muestra poblacional muestra que existe carencia en el conocimiento del **dinero**,

desencadenando una serie de imprevistos que sin un plan de acción apaga fulminantemente la ilusión de una emprendedora. Por otra parte, la **gestión** y sus habilidades para generar estrategias conforme a las necesidades del mercado es otro factor fundamental a mejorar, siendo este un arma de doble filo que juega en contra de la mayoría de los modelos de negocio estudiados.

Por otra parte, se puede inferir que la M más utilizada actualmente es la influencia del **entorno meso y macro**, bajo la influencia del contexto socioeconómico y cultural, influyendo de manera directa en las oportunidades de negocio, en este caso debe estar acompañado de una investigación previa, lo cual cierra la brecha de perder el dinero invertido, asegurando que el capital financiero genere una rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.

### **Capacidades determinantes en la superación del "Valle de la Muerte"**

Las capacidades que han permitido a las empresarias superar el "valle de la muerte" se basan en tres aspectos clave:

1. **Capacidades de estudio, exploración y gestión de mercados:** las empresarias han demostrado una notable habilidad para investigar y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado (Minniti y Lévesque, 2008; Hult y Ketchen, 2001).
2. **Capacidad para conseguir financiación:** la habilidad para obtener recursos financieros es crucial para el inicio y la sostenibilidad de un emprendimiento. Las empresarias que han superado el valle de la muerte han mostrado una capacidad efectiva para asegurar la financiación necesaria para lanzar y mantener sus negocios (Arenius y Minniti, 2005).
3. **Capacidad de manejo de recursos y personas:** La administración efectiva de los recursos disponibles y del personal es fundamental para el éxito empresarial. Las empresarias que han logrado superar el valle de la muerte han demostrado competencias sólidas en la gestión tanto de los recursos materiales como del capital humano (Gómez, 2008; Manzanera y Brändle, 2016).

Estas capacidades reflejan las habilidades y estrategias que han permitido a las mujeres microempresarias en la provincia Centro enfrentar y superar los desafíos críticos en las primeras etapas de sus emprendimientos.

Estas capacidades se ven influenciadas por aspectos contextuales:

- **Familia:** como motor y desafío debido al doble rol en el hogar y la empresa.
- **Entorno social y cultural:** marcado por el machismo y la envidia.
- **Creencias desfavorables:** percepciones negativas sobre la capacidad de las mujeres emprendedoras.

**Estudio y exploración de mercados:** la mayoría de las empresarias reconocen la importancia del estudio de mercados para el éxito de sus emprendimientos. No obstante, algunas se basan en su experiencia previa y conocimiento del sector para formar expectativas favorables sobre sus negocios. Este enfoque, aunque puede ser ventajoso para iniciar o mantener una empresa, también puede llevar a una evaluación subjetiva de sus capacidades y a la falta de uso de herramientas adecuadas para pronosticar problemas potenciales. La ausencia de un estudio de mercado riguroso puede aumentar el riesgo de fracaso, dado que no permite anticipar ni prepararse para desafíos que podrían surgir en el entorno empresarial (Martínez y Espinosa, 2017; Minniti y Lévesque, 2008).

**Gestión de recursos y personal:** las microempresarias manejan los recursos mediante estructuras formales o informales, dependiendo del tamaño y la normativa del sector. La gestión del personal varía desde enfoques autoritarios hasta participativos, influyendo en la productividad y el ambiente laboral.

**Liderazgo:** los estilos de liderazgo varían entre autocrático y transformador. El liderazgo autocrático se basa en la experiencia y la confianza en el negocio, mientras que el liderazgo transformador se enfoca en asumir riesgos, compartir metas con la familia y fomentar un entorno positivo.

**Aspecto familiar:** la motivación familiar es central para muchas empresarias, pero los conflictos con el cónyuge también han sido una causa de fracaso. La mayoría

de las empresarias citan motivaciones personales como la independencia y la superación, seguidas de la mejora de la calidad de vida familiar.

**Entorno meso-macro:** el entorno laboral, empresarial y social en la provincia Centro a menudo no es favorable para las mujeres. Las empresarias perciben una falta de apoyo estatal y barreras como clientelismo y altos impuestos. No obstante, algunas encuentran oportunidades en los programas estatales y tienen una visión positiva del apoyo disponible.

La cultura boyacense, marcada por machismo y competencia desleal, también influye en las capacidades empresariales. Aquellas con una visión positiva desarrollan una mayor capacidad adaptativa.

### **Plan de acción para evitar caer en el “*Valle de la muerte*”**

Para evitar caer en el temido "*valle de la muerte*", es crucial que las startups y emprendedores sigan un enfoque metodológico y bien estructurado. Este período crítico, caracterizado por la falta de financiamiento y la dificultad para generar ingresos sostenibles, requiere una planificación financiera rigurosa y una gestión eficaz del flujo de caja. La implementación de pasos metodológicos, como una sólida previsión financiera, la identificación de fuentes de financiamiento alternativas y la validación constante del producto a través de pruebas de mercado, puede mitigar significativamente los riesgos asociados con esta fase. Además, la optimización de las operaciones y la formación de alianzas estratégicas proporcionan soporte adicional, mientras que una adecuada gestión del equipo asegura que la empresa mantenga el enfoque y la moral alta. La adopción de estos pasos metódicos no solo ayuda a superar los desafíos inmediatos, sino que también sienta las bases para un crecimiento sostenible y un éxito prolongado en el mercado.

- **Planificación financiera y gestión del flujo de caja:** es crucial tener una sólida planificación financiera, incluyendo la previsión de flujo de caja, para asegurarse de que la empresa pueda cubrir sus gastos y gestionar eficientemente sus recursos.

- **Buscar fuentes de financiamiento alternativas:** explorar diversas fuentes de financiamiento, como inversores ángeles, capital de riesgo, crowdfunding, o subvenciones gubernamentales, puede ayudar a obtener el capital necesario para superar esta etapa.
- **Construcción de redes y alianzas:** establecer redes y alianzas estratégicas puede proporcionar apoyo, recursos adicionales y oportunidades de colaboración que ayuden a superar los desafíos.
- **Fortalecimiento del equipo:** asegurarse de tener un equipo sólido, capacitado y motivado para afrontar los desafíos y mantener el impulso durante esta fase crítica.

### **Evaluación continua**

Crear y generar una evaluación continua efectiva mediante la articulación entre la empresa, el gobierno y el estado con instituciones de educación superior, como universidades, es fundamental para proporcionar diagnósticos y estrategias a corto, mediano y largo plazo para emprendedores y empresas de diferentes tamaños.

### **Establecimiento de la “Alianza triada para la conservación de emprendedoras del departamento de Boyacá, Colombia”**

#### **1. Definición de roles y responsabilidades:**

- **Empresas:** proporcionan información sobre sus necesidades y desafíos específicos, y colaboran en la implementación de estrategias recomendadas.
- **Gobierno y estado:** facilitan políticas de apoyo, financiamiento y recursos necesarios para las evaluaciones y estrategias. También pueden ofrecer incentivos para la participación activa.
- **Universidades:** aportan conocimientos técnicos, investigación aplicada y consultoría a través de sus consultorios empresariales y programas de formación.

#### **Creación de una plataforma de colaboración:**

Desarrollar un foro o comité de coordinación que incluya representantes de cada sector. Esta plataforma facilita la comunicación continua y el intercambio de información relevante.

## **2. Implementación de evaluaciones y diagnósticos**

### **Desarrollo de metodologías de evaluación:**

- **Consultorios empresariales:** utilizar metodologías probadas para la evaluación de empresas, adaptadas a las necesidades de emprendedores, medianas y grandes empresas. Esto incluye herramientas de diagnóstico financiero, operativo y estratégico.
- **Programas de evaluación:** establecer programas de evaluación periódica (trimestral, semestral, anual) que revisen el desempeño de las empresas y proporcionen informes detallados.

### **Realización de diagnósticos:**

- **Consultorías universitarias:** los consultorios empresariales en universidades pueden realizar diagnósticos exhaustivos utilizando análisis de datos, estudios de caso y simulaciones.
- **Entrevistas y encuestas:** realizar entrevistas con los líderes empresariales y encuestas para identificar necesidades y áreas de mejora.

## **3. Desarrollo de estrategias y planes de acción**

### **Generación de estrategias a corto, mediano y largo plazo:**

- **Estrategias a corto plazo:** abordar problemas inmediatos y urgentes, como la optimización de operaciones y el ajuste de flujos de caja.
- **Estrategias a mediano plazo:** planificar el crecimiento y expansión, mejorar procesos internos y fortalecer la posición en el mercado.

- **Estrategias a largo plazo:** desarrollar planes de sostenibilidad, innovación y diversificación para asegurar la viabilidad y el liderazgo en el mercado a largo plazo.

#### 4. Evaluación y retroalimentación continua

##### Monitoreo y evaluación periódica:

- **Indicadores de desempeño:** establecer indicadores clave para medir el éxito de las estrategias implementadas y la evolución de las empresas.
- **Revisión continua:** realizar revisiones periódicas para evaluar el impacto de las estrategias y ajustar los enfoques según los resultados.

##### Retroalimentación y mejora continua:

- **Recopilación de retroalimentación:** obtener retroalimentación de las empresas sobre la utilidad de las estrategias y el apoyo recibido.
- **Adaptación de métodos:** ajustar los métodos de evaluación y las estrategias basadas en la retroalimentación y los resultados obtenidos.

Es importante aclarar que, en la provincia de Boyacá, los factores socioeconómicos y culturales juegan un papel crucial en la capacidad empresarial de las mujeres emprendedoras. Desde un punto de vista socioeconómico, la falta de acceso a financiamiento y recursos educativos limita significativamente las oportunidades de crecimiento y desarrollo para las mujeres. La infraestructura económica menos desarrollada en la región, junto con el predominio del empleo informal, crea un entorno desafiante para iniciar y sostener negocios. La disponibilidad limitada de programas de capacitación empresarial y el acceso restringido a servicios financieros son barreras que afectan la capacidad de las mujeres para implementar y expandir sus proyectos con éxito.

## Conclusiones

La investigación concluye que las capacidades empresariales son esenciales para la supervivencia y el éxito de las microempresas lideradas por mujeres en la provincia Centro de Boyacá. Las empresarias que lograron superar "*el valle de la muerte*" lo hicieron gracias a una combinación de habilidades de gestión, apoyo comunitario y familiar, y la capacidad de adaptarse e innovar en un entorno desafiante. Se recomienda fomentar políticas y programas que apoyen el desarrollo de capacidades empresariales, así como facilitar el acceso a recursos financieros y redes de apoyo para emprendedoras, por ejemplo, se puede trabajar en la iniciativa de la triada (Gobierno, Empresa y Universidad).

El emprendimiento en Colombia enfrenta diversos desafíos, pero también presenta un potencial significativo para el desarrollo económico y social. El papel de la mujer emprendedora es crucial, y es necesario continuar trabajando para reducir las brechas de género y crear un entorno más favorable para el emprendimiento. Iniciativas como Fondo Emprender, Destapa Futuro y el Concurso Ventures son pasos importantes hacia la promoción de un ecosistema emprendedor inclusivo y sostenible.

Trabajar por el empoderamiento de las mujeres emprendedoras es esencial para superar barreras invisibles como el machismo y las normas de género tradicionales que a menudo limitan sus oportunidades y reconocimiento en el mundo empresarial. Afrontar estas barreras no solo fomenta la igualdad de oportunidades, sino que también permite que las mujeres accedan a los recursos y redes necesarios para prosperar en sus emprendimientos. Superar estos obstáculos invisibles implica crear un entorno inclusivo y equitativo donde el talento y la innovación de las mujeres sean valorados y potenciados, lo cual no solo beneficia a las emprendedoras individuales, sino que enriquece el panorama empresarial en su totalidad y contribuye al progreso social y económico.

## Referencias

- SENA – Regional Boyacá
  
- Bartesaghi, P., Silveira, M., Lasio, V., Varela, F., Veiga, F., Kew, J., & Herrington, M. (2016). The Female Entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 12(3), 44-45.
- Minniti, M., & Lévesque, M. (2008). Recent Developments in the Economics of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 603-612.
- Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptual Variables and Nascent Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233-247.
- Brush, C. G., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). A Gender-Aware Framework for Women's Entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-24.
- González, M. (2004). The Gendered Economy: Women, Work, and Representation. *Gender & Society*, 18(3), 456-475.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Global Report 2016/17*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Women at Work: Trends 2016*. Geneva: ILO.
- Portafolio. (2016). "Siete de cada diez nuevas empresas fracasan antes de cinco años."
- Spain Startup South Summit. (2017). "El emprendimiento femenino tiene tasas de supervivencia más altas."
- Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptuales variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233-247.

Bates, T., Jackson, W. E., & Johnson, J. H. (2007). Advancing research on minority entrepreneurship. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 613(1), 10-17.

-Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 5-30.

-Brush, C. G. (2009). Women entrepreneurs: A research overview. In A. de Bruin, C. G. Brush, E. J. Gatewood, & C. Henry (Eds.), *Women entrepreneurs and the global environment for growth* (pp. 11-30). Edward Elgar Publishing.

-Carter, S., Anderson, S., & Shaw, E. (2015). Women's business ownership: A review of the academic, popular and internet literature. *Small Business Service, Department of Trade and Industry, UK*.

-Gómez, J. (2008). *Capacidades empresariales en Pymes de nueva creación*. Ediciones del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

-Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.

-Koellinger, P., Minniti, M., & Schade, C. (2007). "I think I can, I think I can": Overconfidence and entrepreneurial behavior. *Journal of Economic Psychology*, 28(4), 502-527.

-Manzanera-Román, S., & Brändle, G. (2016). Abilities and entrepreneurial intention. The role of gender. *Sustainability*, 8(4), 348.