

# Una mirada a los factores de sostenimiento de algunas Pymes apoyadas por el Fondo Emprender

Por:

Steven Herrera Murillo

*El sendero hacia el éxito y el triunfo se vuelve usualmente solitario y escabroso porque la gran mayoría de los seres humanos no están dispuestos a enfrentar y vencer los obstáculos que se ocultan tras ellos. La propia capacidad de dar ese último paso cuando estamos cansados y agotados es la cualidad que separa y diferencia a los ganadores de los demás corredores y competidores.*

*(Edward Le Barón)*

## Resumen

Considerando los esfuerzos realizados desde el Gobierno colombiano en materia de emprendimiento, se espera que las condiciones de sostenibilidad de las empresas apoyadas a partir de la Ley mipyme, hayan mejorado comparativamente.

La investigación se ocupó de exponer los factores de sostenibilidad y crecimiento que han influido en algunas Pymes que fueron apoyadas por

el Fondo Emprender en el Valle de Aburrá en las convocatorias del 2005 y 2007. Este artículo resultado de investigación, y la investigación misma, fueron realizados por el estudiante en formación de investigación, de último año del programa de administración de empresas de la Institución Universitaria CEIPA, modalidad presencial <sup>(2)</sup>.

**Palabras claves:** Factores de sostenimiento y crecimiento, Pymes, emprendedores

### **Abstract**

Considering the efforts made since the Colombian government on enterprise, it is expected that the conditions for sustainability of the supported enterprises from the SME Act, have improved comparatively.

The present research addresses the sustainability and growth factors that have influenced some SMEs that were supported by Fondo Emprender in the Valle de Aburrá in 2005 and 2007 calls. This article results of research and the research itself, were made by the student research training, last-year Business Administration Program of the CEIPA Business School.

**Keywords:** Sustainability and growth factors, SMEs, entrepreneurs

## 1. Formulación del problema

Aunque se reconoce que existen múltiples dificultades para crear y mantener una empresa a través del tiempo, es necesario resaltar que en Colombia, existen casos que han logrado sostenerse, y desde que entró en vigencia la ley mipyme, han aumentado las empresas que han logrado el sostenimiento, luego de haber sido apoyado por las entidades de fomento de carácter público y privado. Siendo el caso específico de un familiar de quien les escribe, el sr. Fabián murillo, gerente de GAD servicios, que fue apoyado en la ciudad de Medellín por el Fondo Emprender en el año 2005, y actualmente la empresa goza de buen reconocimiento en el mercado y ha alcanzado un punto interesante de sostenimiento <sup>(3)</sup>.

Basado en estos empresarios que han logrado el sostenimiento de sus empresas se propuso realizar una investigación que buscó identificar cuáles factores de sostenibilidad y crecimiento han influido en las pymes que fueron apoyadas por el fondo emprender en la ciudad de Medellín, en las convocatorias 2005 y 2007, y que permanecen en el mercado. De manera específica se pretendió identificar las pymes objeto de estudio, que permanecían en el mercado en el 2011; indagar por las experiencias y actividades empresariales que permitieron el sostenimiento en el mercado de estas pymes; e identificar con dichas experiencias, algunos factores de sostenibilidad y crecimiento en las pymes de estudio.

Hacer una descripción de los factores de sostenimiento y crecimiento de las empresas que fueron apoyadas por el Fondo Emprender en la ciudad de Medellín, en las convocatorias 2005 y 2007, y que permanecen en el mercado, puede servir como aporte para próximas generaciones de creación de empresas, a partir de hacer visibles las experiencias positivas, y propender con ello a la disminución de la tasa de mortandad de las pymes nuevas. Igualmente, los resultados de investigación pueden ser útiles también a las entidades de apoyo al emprendimiento para mejorar el acompañamiento a los emprendedores, y puede servir al Centro de emprendimiento de la Institución Universitaria CEIPA, en el apoyo para el plan empresa de sus estudiantes. Por último, el desarrollo de esta investigación puede servir de experiencia para compartir en el núcleo Investigación y empresarismo de los programas académicos del CEIPA.

## **2. Marco teórico**

### **2.1 El concepto de emprendimiento**

La palabra Emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* (pionero) que se refiere a estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo con la firme intención de llegar una meta u objetivo (citado por Castillo, 1999). Mill por su parte, lo consideró como el proceso de organizar los factores de producción para entregar un bien o servicio demandado por el mercado (citado por Flores, Landerretche, & Sanchez, 2010). De otro lado, Shumpeter, gran representante del emprendimiento y profesor de

Harvard, en 1934 definió el emprendimiento como la idea para crear una empresa o mejorar un proceso al interior de la misma, siendo este proceso agente dinamizador de la economía capitalista basado en ciclos económicos (citado por Castillo, 2009).

Sobre el mismo concepto, Sokul creó un esquema para definir la creación de la empresa en tres fases: la primera enfocada al momento vivencial que tiene el emprendedor, ya que eventos positivos o negativos lo predispondrán a constituir o no, su empresa. La segunda fase va encaminada a una serie de circunstancias en las que juega un papel importante la formación del emprendedor, la familia y las amistades del mismo, y la tercera fase es la acción donde el individuo ya se decide a crear empresa bajo una serie de condiciones donde se cuentan el acceso a los recursos financieros, humanos y técnicos (citado por Alonso Nuez & Galve Gorriz, 2005). Para 1982 Shapero explicó la creación de empresa de acuerdo a factores externos sobre todo los negativos que precipitan la idea de crear negocios con la necesidad de salir de un suceso crítico, actuando como un evento disparador de la idea de crear empresa que le puede ocurrir a cualquier tipo de persona, indiferente de su estatus económico, grupo étnico, grupo religioso o esté empleado o desempleado (citado por Alonso Nuez & Galve Gorriz, 2005).

Entre tanto en 1985 Gartner hizo énfasis en cuatro perspectivas de análisis que inciden para la creación de las empresas: el primero va enfocado a los individuos implicados, el segundo a las actividades emprendidas por estos individuos durante el proceso de creación, el

tercero enfocado en el entorno que rodea a la nueva empresa, y el cuarto la estructura organizativa y las estrategias de la nueva empresa describiendo el emprendimiento como un fenómeno Multidimensional (citado por Alonso Nuez & Galve Gorriz, 2005).

Las teorías siguieron surgiendo y en 1993 Van de Ven se centró en los factores sociales, económicos y estructurales como determinantes de este fenómeno ya que creía que el emprendimiento no se basaba únicamente en las características del empresario (citado por Alonso Nuez & Galve Gorriz, 2005).

## **2.2 La concepción del emprendedor**

A su vez el Emprendedor fue catalogado como una persona aventurera, guerrera, arriesgada, innovadora, ambiciosa, creativa, visionaria, líder, capaz de creer en sus ideas y embarcarse en un sueño de crear empresa (Cantillon; Kantis, Angelelli, & Gatto, 2003, citados por Castillo, 2009; Timmons 1978; Olamendi 1998). A este personaje se le han descubierto una serie de atributos que influyen directamente en el funcionamiento y sostenimiento de la empresa como la responsabilidad, la perseverancia, tolerancia a la incertidumbre, optimismo, buen comunicador, proactividad, innovador, formación y conocimiento adecuados. Por su parte, Howard Stevenson agrega que el emprendedor es esa persona que cree en sus sueños, sin importar los pocos recursos que tenga a su disposición (citado por Castillo, 2009).

El emprendedor tuvo sus primeras teorías en Jaques Turgot en 1766 cuando reconoció sus características como la persona que emprendía una hazaña con capital propio (citado por Alonso Nuez & Galve Gorriz, 2005). Por su parte, Schumpeter (1934) reconoció al emprendedor como esa persona extraordinaria que buscaba reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar la invención a través de un viejo o nuevo producto, queriendo reseñar que el innovador es capaz de formalizar nuevos hábitos de consumo, generando un proceso dinámico en los mercados y la economía capitalista. Además reconoció al empresario en los negocios como agente estimulador de la inversión y la innovación que permitían incrementar o disminuir la productividad. (Citado por Rodríguez Ramírez, 2009). William J. Baumol se une al pensamiento schumpeteriano de mejoramiento o creación de una idea de negocio pero ampliando más el concepto, alegando que es posible ir un poco más allá buscando ampliar la lista de actividades hecha por el emprendedor repercutiendo en un beneficio social. (citado por Kantis, Angelelli, & Gatto, 2003)

Pero la teoría schumpeteriana tuvo sus contradictores. Pensadores como Ludwin Von Mises, Friedrich Hayek e Israel Kirzner (Rodríguez Ramírez, 2009) representantes de la Escuela austriaca no están de acuerdo respecto al impacto del empresario en el mercado, la naturaleza de la persona y en la visión futura del capitalismo, como Schumpeter lo propuso. Dentro de los aportes más representativos de la Escuela austriaca está la teoría de Mises, quien define al emprendedor como un agente especulador del mercado por medio del precio, es decir que, a partir de este comportamiento el emprendedor ayuda a nivelar la oferta y

la demanda; si ha especulado de forma correcta como resultado podrá obtener ganancias positivas (citado por Castillo, 2009).

Dentro de los aportes más recientes se destaca Jeffrey Timmons en 1998, que defiende la teoría que el emprendedor no nace sino que se va formando en el camino adquiriendo conocimiento para la creación de empresas y, al mismo tiempo, va adquiriendo la motivación necesaria para enfrentarse a los retos del emprendimiento (citado por Castillo, 2009).

### **2.3 Factores de sostenimiento de las empresas**

Distintos estudios han descrito elementos y características del empresario que han logrado sostener a las pymes. Durante los últimos años autores como Peterson, Kozmetsky y Ridgeway (1983) (citado por Franco & Urbano, 2010) creyeron en la importancia de la experiencia del empresario en la administración del negocio.

Por su parte, Stuart y Abetti (1990) (Roig, Ribeiro, Torcal, De La Torre, & Cerver, 2004) relacionan la experiencia específica en la industria del empresario con el éxito de su empresa; estos dos autores consideran que los emprendedores en algún momento del pasado han pertenecido al equipo directivo de una empresa, adquiriendo capacidades interesantes para la creación y sostenimiento de la empresa. De esta manera es que los autores le dan la importancia a la experiencia del emprendedor (citado por Roig, Ribeiro, Torcal, De La Torre, & Cerver, 2004).

Además de la experiencia, Bruderl, Preisendorfer y Ziegler(1992) consideran el conocimiento técnico , la educación y el talento que pueda tener cada emprendedor para lograr sostener la empresa (citado por Estrada Barcenás, García Pérez de Lema, & Sánchez Trejo, 2009).

De otro lado, Israel Kizner piensa que el emprendedor gana por estar atento a las oportunidades, de ubicar los datos de mercado que le permiten estar un paso adelante en los negocios (citado por Alonso Nuez & Galve Gorrioz, 2005, Castillo, 2009); mientras que Howard Stevenson y Drucker (1999, citados por Castillo, 2009) agregan que el emprendedor, no es solo esa persona que tiene una idea de negocio y la lleva por un camino de crecimiento, es también quien aplica conceptos para mejorar lo existente como: estandarización de productos, diseño de procesos y sus herramientas, entrenamiento y pronósticos, pero claro, siempre y cuando se esté innovando en cada proceso de la empresa y no imitando el modelo que a otra empresa le dió resultado.

Entre tanto Mc. Clelland en 1961 creía que el emprendedor tiene una visión empresarial que canaliza su conducta, orientando sus esfuerzos para hacer surgir el espíritu emprendedor interno para aprovechar el surgimiento de las ideas, para convertirlas en ideas innovadoras para el desarrollo de negocios rentables. (citado por Huaman Mejía, 2005). Otros teóricos como Humay en (1971), Timmons en (1978) y Filella en (1997) (citado por Castillo, 2009) consideraron de igual manera que el emprendedor debe tener un pensamiento innovador para lograr sostener la empresa. A su vez, Ibrahim y Goodwin (1986) y Chaganti y Chaganti

(1983) parten de la importancia que tienen ciertos rasgos de la personalidad de los empresarios como: la intuición, la toma de riesgos, la creatividad, la flexibilidad al cambio, el sentido de independencia, el manejo del tiempo y la confianza en sí mismo, que tienden a influir en el éxito de los negocios (citado por Franco Angel & Urbano Pulido, 2010).

Frente al tema de la empresa distintos pensadores como Steiner y Solem (1988), mencionan que la supervisión y control continuo de los procesos de manufactura, de mercado y financieros como factor importante en el sostenimiento de la empresa. Se destaca el aporte que hace Cooper, Gimeno-Gascon y Woo (1994) investigando la importancia del capital humano en el desempeño organizativo, como factor importante y activo más importante para la empresa (citado por Franco Angel & Urbano Pulido, 2010).

Entre tanto, Ewing Kauffman Foundation (2007, citados por Vesga, s.f.) habló de la innovación en Colombia y de lo que nos esta haciendo falta, argumentado que las empresas deberían establecer misiones a largo plazo identificando el propósito central y definiendo compromisos con el firme propósito que la empresa logre resultados sostenidos en innovación. Además elementos como implementar una cultura organizacional frente a la innovación y destinar recursos y capacidades son necesarios para que el emprendimiento sea una ventaja competitiva. (Vesga, s.f.)

## 2.4 Emprendimiento en el contexto colombiano

En Colombia el auge del emprendimiento llega en los años 70 convirtiéndose en pilar importante para el desarrollo, ya que estas corresponden el 38.7% del PIB (Chitiva, 2011). Solo para Antioquia en el 2007 el 90.48% de la composición empresarial era constituido por pymes (Cámara de Comercio, 2007) lo que hace pensar la importancia real de estas empresas para el mercado colombiano y local. A la vez, preocupa el alto porcentaje de mortalidad de estas empresas ya que según el DANE asciende al 78% cada año (citado por Chitiva, 2011).

Entre las causas de la alta tasa de mortalidad empresarial, los empresarios le atribuyeron el fracaso a fuerzas externas a las empresas como escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las pymes, casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas. Por otro lado, los analistas empresariales le atribuían la causa a la falta de capacidad de gestión de los responsables del área operativa y comercial, sumado a los problemas de planificación de los empresarios, que los ha llevado a la insolvencia de las empresas.

En los últimos años el Gobierno colombiano ha estado muy inquieto con el desempleo, la poca creación de empresas y por la supervivencia y sostenimiento de las existentes. Como una estrategia para abordar este problema, el Congreso de Colombia crea la Ley mypyme (Ley 590, 2000), la cual busca promover el desarrollo integral de las micro, pequeña y mediana empresa con la consideración de generar empleo,

integrar sectores económicos, estimular la economía entre, entre otros. De manera específica, la Ley pretende incentivar la innovación (art. 29), generar esquemas de asociatividad (art 30) apoyar las micro, pequeña y mediana empresa en las zonas rurales, así como crear programas de capacitación para la creación y sostenimiento de las empresas a través de universidades e institutos técnicos y tecnológicos (art. 31).

De manera especial, el Gobierno procura generar estrategias de financiación para los nuevos emprendimientos, a partir de la capitalización de las pymes a través del Fomypyme, y la creación de distintas entidades de apoyo a las empresas (art. 17) Entre las entidades que apoyan con capacitación, apoyo comercial y financiación se destacan *Cultura E, Idea tu empresa, Creame y Proexport*. (Dinero, 2010) En temas de financiación el *Fondo Nacional de Garantías* sirve como garantía a empresas generadoras de empleo para acceder a recursos económicos para el emprendimiento (Ley 590, 2000, art. 40). Otros programas y entidades que apoyan con financiación de nuevos emprendimientos son *Ventures, Banco de las Oportunidades, y de manera importante, el Fondo de inversiones de capital de riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales*, conocido como el *Fondo Emprender*, consagrado en el art. 25 de la Ley mipyme, (Ministerio , Comercio, 2006) siendo el Fondo más importante a nivel colombiano, en cuanto a esfuerzos para impulsar el emprendimiento. Desde el 2002 hasta la fecha, el Fondo Emprender ha realizado nueve convocatorias nacionales y 58 convocatorias regionales, en las cuales se han cofinanciados 2.135 proyectos con recursos cercanos a los \$117.000

millones de pesos (citado por Plan Nacional de Desarrollo, 2010). Se reconoce entonces el enorme esfuerzo del sector público por generar estrategias de emprendimiento, que facilitan la creación de empresa, y procuran el desarrollo económico y social del país.

Ahora bien, en el tema de emprendimiento a nivel colombiano se han realizado algunos estudios, que permiten observar qué factores son importantes a la hora de sostener una empresa en el mercado. Es el caso de la investigación de la profesora Beatriz Elena Ángel Álvarez (2010), enfocada a diez Pymes del Valle de Aburrá con la finalidad de evidenciar características importantes de los emprendedores y las empresas, siendo estos los resultados; equipos de trabajo muy comprometidos con las metas, confiables, con ganas y con los conocimientos necesarios para su actividad, estrategias para lograr el sostenimiento como la planeación y conocimiento de los objetivos, evaluación permanente, conocimiento del mercado, alta calidad de los productos, la innovación, estar actualizado de todo lo que pasa en el entorno cercano y lejano. Por otro lado se reconocieron características propias del empresario como: la perseverancia, comprender el mercado, la experiencia y saber seleccionar los socios para lograr sostener sus empresa en el tiempo.

En otro estudio realizado en Cali por Franco & Urbano Pulido (2010), estudiantes de la Universidad ICESI, se considera que para ser exitoso, cualquier negocio ha logrado cumplir con una serie de requisitos básicos y necesarios ya que esta disposición se obtiene después de arduo

trabajo y dedicación. Algunos de estos requisitos deben ser tenidos en cuenta por cualquier empresa que quiera sobresalir en el mercado:

- Empresario o socio-fundador: factor principal para que una empresa funcione, este debe ser el diseñador e implementador de la estrategia empresarial y con clara visión frente al futuro.
- Capital humano: contar con equipo humano homogéneo que ponga en marcha la obtención de los objetivos empresariales.
- Enfoque de mercado: son aquellas pioneras en la detección y cobertura de nichos de mercado.
- Innovación: nunca se debe dejar de innovar tanto en calidad, como para la atención o facilidades ofrecidas por el cliente.
- Flexibilidad: la empresa se debe adaptar fácilmente a los cambios o nuevas situaciones que puedan surgir.
- Jerarquía: la empresa debe tener un organigrama establecido.
- Beneficios y costos: es fundamental contener al máximo el gasto con un aumento de la productividad.

A los anteriores factores, Fandiño padilla & Bolivar abello (2008) le agregan el ambiente laboral, es decir, el ideal de armonía entre el empresario y sus empleados que disfruten con su trabajo.

Se pudo observar que tanto las teorías y estudio locales, como en los extranjeros predominan ciertos factores de sostenimiento como la experiencia y el conocimiento de la actividad, rasgos del empresario como la responsabilidad y la perseverancia, estar atento a lo que se presenta en el mercado para atender ciertos nichos no atendidos, la

innovación en el servicio y el producto, la supervisión y control de los indicadores, tener un capital humano idóneo y la planificación de estrategias. Sin embargo, llama la atención que los estudios locales no tienen elementos como la capacidad de investigación y desarrollo y alta capacidad de producción, mientras que las teorías y estudios extranjeros no hablan de contener al máximo el gasto, armonía entre los empresarios y sus empleados, saber escoger a los socios y tener flexibilidad frente a los cambios.

### 3. Metodología

El estudio tuvo un enfoque dominante cualitativo, al ocuparse de los factores que permitieron que las empresas objeto de estudio lograran sostenerse en el mercado, recopilando para ello información, más cualitativa que cuantitativa, de las actividades realizadas por el emprendedor en la organizaciones para dicho sostenimiento. El alcance fue descriptivo porque se recogieron dichas experiencias, para formalizar elementos que fueron importantes para el sostenimiento de la empresa, expresados por los mismos emprendedores. El diseño de investigación fue *longitudinal-descriptivo* porque se hizo un análisis de la evolución de las variables, desde la creación de la empresa hasta la fecha.

*La población objeto de estudio* fueron las Pymes apoyadas por el Fondo Emprender en la ciudad de Medellín, en las convocatorias 2005 y 2007, y que permanecen en el mercado y La muestra no probabilística se propuso con diez Pymes objeto de estudio. Para la búsqueda de la

muestra se realizó una exploración a través de distintas fuentes de información como lo fueron bases de datos del Fondo Emprender a través de su portal <http://www.fondoemprender.com/> donde se encontraron 37 registros de empresas con ubicación en el Valle de Aburrá, que actualmente sobreviven; después de proceso juicioso de depuración de información se procedió a enviar correos electrónicos, se hizo una búsqueda por razón social en el directorio telefónico y vía internet a través del buscador de Google y el link <http://www.paginasamarillas.com>; de esta forma, se logró contactar 19 empresarios de los 37 iniciales, de 18 empresas no se recibió respuesta <sup>(4)</sup>. De los empresarios contactados, ocho accedieron a participar en el estudio, otros dos empresarios decidieron no compartir sus experiencias, y otros nueve dijeron haber quebrado durante los dos últimos años.

*Las fuentes primarias de información*, fueron las personas encargadas de ocho pymes objeto de estudio, que vivieron todo el proceso de creación, acompañamiento por parte del Fondo Emprender, y que permanecen en la pyme en el 2011.

Los instrumentos de recolección de datos fueron la encuesta y un grupo focal, que permitieron hacer un análisis cualitativo y cuantitativo. En el caso de las encuestas se buscó obtener la caracterización del empresario y la empresa, se realizaron de manera presencial visitando las empresas y los que no se pudieron visitar se les envió la encuesta a sus correos y ellos se encargaron de retornarlos, este proceso duró dos

meses. El objetivo grupo focal fue obtener información de experiencias, actividades que realizaron los emprendedores a través de la siguiente pregunta central *¿Qué acciones y elementos consideran ustedes como empresarios que fueron importantes para el sostenimiento de la empresa?* La invitación a este grupo focal se realizó de forma presencial a los que se visitó para realizar la encuesta, al resto de los empresarios se les entregó una invitación formal con el Día, Lugar y Hora, especificando el tema a compartir; este proceso se realizó en 25 días. Este conversatorio se realizó el 20 de octubre de 2011 a las 5:30 pm en las instalaciones de la Institución Universitaria Ceipa, y de ocho empresarios invitados asistieron solo dos emprendedores. A los seis empresarios que no pudieron asistir al grupo focal se les llamó para hacerle la misma pregunta del conversatorio y solo tres contestaron la llamada.

*Las fuentes secundarias de información*, fueron algunos estudios hechos en relación a los factores de éxito empresarial y emprendimiento, así como la información documental aportada por las empresas objeto de estudio.

*La delimitación espacial* comprendió el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Respecto a la delimitación temporal, el fenómeno de interés se inscribe en el periodo 2005-2011, y la investigación se realizó entre mayo y octubre de 2011.

## **4. Resultados**

Respecto a los empresarios, puede decirse que de los ocho encuestados tres fueron mujeres y cinco fueron hombres, sus edades oscilan entre los 25 y 44 años; y seis de ellos son casados. Respecto a las empresas, las ocho fueron creadas en el año 2005; a su vez tres de ellas pertenecen al sector industrial, otras tres al sector comercial y dos pertenecen al sector servicios. El número promedio de empleados de estas empresas es de cinco, solo una empresa tiene un empleado y la otra que cuenta con 60 empleados.

A continuación se presentarán algunos hallazgos, a partir de los factores de sostenimiento indagados.

### **4.1 El emprendedor como factor de sostenimiento**

La percepción como estudiante de administración antes de la investigación era que los empresarios que lograban sostener su empresas eran personas ya casadas con compromisos económicos ya establecidos, que su mayor motivación para crear una empresa era formalizar un patrimonio para sus familias y que esta exigencia les llevaba a tener un grado de compromiso y perseverancia mayor. Lo que mostró la encuesta es que efectivamente un alto porcentaje de los empresarios son casados pero indagando las posibles motivaciones que incidieron en la creación de la empresa, la sorpresa fue que la mayor motivación para cuatro de los ocho encuestados era la independencia económica, en tanto que una persona contestó que lo hacía porque las

obligaciones económicas con sus familias y formalizar un patrimonio familiar. Así, se encuentra que la mayor motivación para crear y lograr que la empresa se sostenga es ser ellos mismos los jefes y la necesidad de independencia. Esta motivación se sustenta teóricamente desde Ibrahim y Goodwin (1986) y Chaganti y Chaganti (1983), cuando hablan de la necesidad de independencia como característica del empresario que ayuda al éxito del negocio.

En cuanto a competencias, los empresarios las calificaron en una escala cero a cinco en la encuesta realizada; se destacaron la responsabilidad, optimismo y perseverancia, ya que cuentan con el puntaje máximo en todos los casos; de la misma manera liderazgo, perspicacia, conocimiento de sus limitaciones y proactividad son competencias con las que cuentan los empresarios con un puntaje intermedio; a su vez autoconfianza, organización y administración de los recursos, ambición y asumir el riesgo son competencias que tienen en un puntaje menor; y competencias como tolerancia hacia la ambigüedad, buen comunicador, formación y conocimiento, innovación y creatividad son las competencias con los puntajes más bajos de la encuesta.

Al relacionar estos resultados con los hallazgos del grupo focal, sorprende que las competencias con mayor puntaje como lo son la responsabilidad, la perseverancia y la disciplina, son a la vez para los asistentes al grupo focal, los pilares del sostenimiento de sus empresas; coincidiendo este resultado con la investigación de Beatriz Ángel (2010),

mencionada en el Marco teórico. Ahora, respecto al resultado de la innovación, es importante dedicarle una reflexión más amplia.

#### **4.2 El lugar de la innovación en el pensamiento de los emprendedores del estudio**

Llamó mucho la atención en los resultados de la encuesta que, competencias pilares entre los emprendedores de otros países, tales como la innovación y creatividad, para los empresarios consultados sean de las competencias con los puntajes más bajos. Autores como Humay (1971), Timmons (1978) y Filella (1997), datan de la importancia de innovación como factor de sostenibilidad de las empresas; a la vez que estudios locales como los realizados por la profesora Beatriz Ángel, y por los estudiantes Franco Urbano & Pulido en el 2010, reconocen la importancia que algunas empresas colombianas le dan a la innovación, pues les ha permitido cada día enviar un producto innovador a sus clientes, y les haya permitido permanecer todo este tiempo en el mercado.

Considerando que los emprendedores consultados fueron apoyados por el Fondo Emprender y administran algunas de las pocas empresas que permanecen en el mercado, y teniendo en cuenta los retos en términos de apertura de mercados que está incentivando el Gobierno colombiano, y la exigencia de competitividad para sostener una empresa, es preocupante la baja calificación que se otorgan así mismos, en términos de innovación, planteando retos para los administradores en formación.

A la vez, se encuentra una paradoja en los resultados de la investigación, pues se les indagó también por el nivel de innovación al interior de las organizaciones, y de ocho empresarios siete afirmaron que innovaban constantemente, ya fuera en el servicio o en la mejora de un producto. Se rescata que los empresarios asistentes al grupo focal consideraron la importancia que tiene siempre estar innovando para lograr sostener la empresa.

#### **4.3 El conocimiento técnico, administrativo y del negocio, como factor de sostenimiento de la empresa**

Dentro de las características a resaltar se encuentra que siete de los encuestados son profesionales y, más aun, que la profesión tiene una fuerte relación con la actividad económica de sus empresas. Además siete de los empresarios que no tienen formación de base administrativa recibieron capacitaciones auspiciadas por el Fondo Emprender, en temas de emprendimiento; podría pensarse que adquirieron conocimientos para direccionar mejor su negocio.

Así mismo, los empresarios asistentes al grupo focal coinciden que el empresario debe contar con conocimientos técnicos de su actividad, experiencia previa en la actividad, conocimientos administrativos y conocimiento del negocio (aprender a explorar el mercado). Ellos argumentan que si un empresario tiene estos conocimientos, se le facilita las cosas para entender y dar soluciones efectivas a medida que va avanzando la empresa. Por su parte, La teoría sustenta esta afirmación de los empresarios a través de Bruderl, Preisendorfer y Ziegler (1992)

cuando consideran el conocimiento técnico, la educación y el talento del empresario como pilar para lograr sostener la empresa.

En cuanto al conocimiento previo del sector en el que se desarrollaría un negocio, es un factor importante del emprendimiento, sustentado en Peterson, Kozmetsky y Ridgeway (1983) ya que creen en la importancia de la experiencia del empresario en la administración del mismo; a la vez que la teoría de Stuart y Abetti (1990) relacionan la experiencia específica en la industria del empresario con el éxito de su empresa, considerando que los emprendedores en algún momento del pasado han pertenecido al equipo directivo de una empresa, adquiriendo capacidades interesantes para la creación y sostenimiento de la empresa.

Por eso, se indagó entre los encuestados si contaban con la experiencia en el sector a la hora de crear su empresa y siete de los ocho contestaron afirmativamente, teniendo experiencia previa como empleados de empresas en el sector, y considerándolo también como un factor importante de sostenimiento de la empresa. De esta manera es se constatan lo que propone la teoría, en cuanto a la importancia de la experiencia del emprendedor. Sorprende que los empresarios que lograron sostener sus empresas se dedicaran anteriormente a la misma actividad económica siendo empleados, lo que indica que es mejor conocer muy bien el mercado para lograr sostener la empresa.

Entonces, en relación al conocimiento como factor de sostenimiento, se resalta la importancia del conocimiento técnico, del mercado y

administrativo que pueda tener el empresario ya que como estudiante considero que el empresario debe contar con estos conocimientos para lograr sostener su empresa. Sin embargo, los empresarios también explican que el conocimiento es necesario pero no es garantía de sostenibilidad y crecimiento de la empresa, y afirman que una dosis de desconocimiento del mercado y de incertidumbre permite tomar el riesgo de crear la empresa, pues como lo afirma uno de los empresarios:

[...] si es muy profundo el análisis de mercadeo, debilita el ánimo desde la parte técnica [...] pero siteniendo esas dos cositas [conocimiento técnico y conocimiento administrativo] le dan pon enterado todo lo que es el mercado, empieza a haber un desánimo. (Grupo focal)

#### **4.4 La gestión empresarial como factor de sostenimiento**

Los empresarios en el grupo focal manifestaron la importancia de tener objetivos claros y marcar indicadores de gestión que permitan medirlos y controlarlos, que permitan a la empresa tener panorama claro frente al futuro. Steiner y Solem (1988), mencionan que la supervisión y control continuo de los procesos de manufactura, de mercado y financieros como factor importante en el sostenimiento de la empresa. Para los empresarios fue claro montar indicadores de gestión y supervisarlos continuamente incidieron en sostenimiento de la empresa como lo aseguro uno de los empresarios asistentes al grupo focal "[...] marcar indicadores de gestión que se iban supervisando en la medida de la entrega de los compromisos y el logro de los objetivos".

Los indicadores de gestión los empresarios implementaron en tres estrategias; *la estrategia comercial* que se enfocó en diversificar el portafolio de servicios y productos, entendiendo que alrededor de la actividad principal hay una serie de servicios y productos que complementan la actividad comercial y que incrementan el flujo de caja del negocio. Además, los empresarios dicen haberse preocupado por mercadear la empresa a través de distintos medios de comunicación como internet, radio, periódicos y bases de datos comerciales, haciendo que los conocieran y que al llegar los clientes a su negocio se ganaran la confianza para formalizar e incrementar los negocios.

Se destaca también *las estrategias financieras* para incrementar los recursos para sostenimiento y ejecutar proyectos de mercadeo, productivos y de innovación; la primera fue aumentar las ventas, a partir de las estrategias comerciales, la segunda, fue buscar un socio capitalista doliente del negocio para la inyección de capital. Por su parte, la profesora Beatriz Ángel (2010) resaltó la importancia de saber escoger buenos socios para lograr sostener la empresa en el tiempo. Se resalta que ninguno de los empresarios se apalancó con el sector financiero y que buscó recursos incrementando sus ventas e inyectado capital de socios capitalistas.

Por su parte, algunas de *las estrategias productivas* fueron enfocadas hacia el principio de asociatividad con proveedores socios a través de cadenas productivas que permitieron entre distintas empresas elaborar un producto con calidad incrementando la productividad, disminuyendo el

precio y dividir el riesgo. Según los empresarios estos proveedores socios no son fáciles de conseguir pero vimos que uno de ellos lo alcanzó y el otro argumenta que no ha sido posible en su negocio, y que el problema radica en la cultura de la gente ya que su mentalidad de "querer resultados a corto plazo" y que todo esfuerzo tiene que ser pagado, no los deja asumir el riesgo.

#### **4.5 El equipo humano: otro factor de sostenibilidad**

Los autores ya habían contemplado el talento humano como un factor necesario, considerando al empleado como el principal activo de la empresa (Cooper, Gimeno-Gascón y Woo, 1994; Franco Ángel & Urbano Pulido, 2010; Beatriz Ángel, 2010). Por su parte, los empresarios en el grupo focal reconocieron la importancia que tuvo para ellos el tratar de contar con unos equipos de trabajo comprometidos con las metas, confiables, fieles, con ganas y con los conocimientos necesarios para su actividad pero argumentan que no fue tarea fácil ya que mientras estuvieron en la compañía aportaron al sostenimiento de la empresa pero como eran buenos y estaban ya preparados, recibían ofertas laborales de otras empresa con mejores condiciones y ellos se iban. A pesar de esto la empresa ha seguido en el mercado sostenida y sigue capacitando la gente y procurando seleccionar el personal idóneo para cada área.

Igualmente para los empresarios fue muy importante culturizar al empleado frente a la importancia del servicio oportuno y con calidad, como lo expresa uno de ellos: "[...] entender que todo cliente que llega al negocio tiene el signo \$ en la frente y es el que paga mí salario". Los

empresarios argumentan que no es fácil implantar esa cultura en los empleados pero que hay que seguirlo haciendo hasta lograrlo: "[...] meterlo en esa corriente que todos estamos en pro de dar un buen servicio es la lucha diaria".

## **5. Conclusiones**

Esta investigación permitió evidenciar han logrado sostenerse algunas de las pymes que fueron apoyados por el Fondo Emprender desde el momento de su creación exactamente hace seis años. Elementos característicos del empresario como la perseverancia, la disciplina, la responsabilidad entre otros, además motivaciones como el deseo de ser independiente y seguir siéndolo durante tiempo ilimitado han logrado motivarlo de tal forma que no han permitido que sus empresas quiebren; más aún, las tres competencias referenciadas por los empresarios, son a la vez para los asistentes al grupo focal, los pilares para el sostenimiento de sus empresas.

Se resalta también que siete de los ocho los empresarios encuestados son profesionales, más importante aun que la profesión tiene una fuerte relación con la actividad económica de la empresa, además que han recibido capacitación en temas de emprendimiento por el Fondo Emprender, que han permitido, en cierta medida, mejorar la gestión de la empresa. Los empresarios concluyeron que el conocimiento técnico (tanto la formación técnica o profesional, como la experiencia previa en la actividad económica de la empresa), el administrativo y del negocio

(relacionado con el conocimiento de la industria y la experiencia previa en la misma), es fundamental para lograr sostener la empresa en el tiempo además. Sin embargo, los empresarios también explican que el conocimiento es necesario pero no es garantía de sostenibilidad y crecimiento de la empresa y afirman que una dosis de desconocimiento del mercado y de incertidumbre permite tomar el riesgo de crear la empresa.

Ahora bien, en cuanto a los aspectos de la empresa, los empresarios manifestaron la importancia de tener objetivos claros y marcar indicadores de gestión que permitan supervisarlos y controlarlos continuamente. A la vez, plantearon la necesidad de definir e implementar estrategias en tres frentes: comercial, financiero y productivo. La estrategia comercial se enfocó en diversificar el portafolio de servicios, entendiendo que alrededor de la actividad principal hay una serie de servicios y productos que complementan la actividad comercial y que incrementan el flujo de caja del negocio. Las estrategias financieras la primera fue aumentar las ventas, a partir de las estrategias comerciales, la segunda, fue buscar un socio capitalista doliente del negocio para la inyección de capital. Las estrategias productivas fueron enfocadas hacia la asociatividad con proveedores socios a través de cadenas productivas que permitieron entre distintas empresas elaborar un producto con calidad, la productividad, disminuyendo el precio y dividir el riesgo. Pero la estrategia de asociación no es fácil en ningún negocio, y para cada uno plantea retos distintos, que en muchos casos, tienen que

ver con cultura colombiana, es decir la mentalidad cortoplacista y de interés económico, que no los deja asumir el riesgo.

Entre los hallazgos destacados, preocupa el lugar de la innovación en la mente de los empresarios consultados. Considerando que ellos fueron apoyados por el Fondo Emprender y administran algunas de las pocas empresas que permanecen en el mercado, y teniendo en cuenta los retos en términos de apertura de mercados que está incentivando el Gobierno colombiano, y la exigencia de competitividad para sostener una empresa, es preocupante la baja calificación que se otorgan así mismos, en términos de innovación, planteando retos para los administradores en formación. Llama la atención igualmente, la paradoja en los resultados de la investigación, pues se les indagó también por el nivel de innovación al interior de las organizaciones, y de ocho empresarios siete afirmaron que innovaban constantemente, ya fuera en el servicio o en la mejora de un producto. Se rescata, en todo caso, que los empresarios reconocen la importancia que tiene siempre estar innovando para lograr sostener la empresa.

Por último, se concluye que no es fácil contar con un equipo confiable, comprometido con la metas, con ganas y con los conocimientos necesarios para realizar sus labores pero que, a pesar de esto, las empresas se lograron sostener y actualmente lo que hacen es tratar de seguir culturizando al empleado frente al servicio con calidad, hacerlo sentir como activo importante de la empresa con el riesgo que en algún momento reciban mejores ofertas y se vayan para otra empresa, pero

que mientras estuvieron al servicio de dichas empresas, lo hicieron en la mejores condiciones y le aportaron al servicio al cliente y a los objetivos de la organización.

### **Notas:**

(2) El desarrollo de la investigación y la elaboración del artículo, fueron asesorados por Paula Andrea Pérez Herrera, Directora de Investigaciones de la Institución Universitaria CEIPA.

(3) Entrevista concedida por el Sr. Murillo el 3 de mayo de 2011

(4) De éstas 18, los teléfonos de 10 empresas no coincidían con la información registrada en páginas amarillas, los 8 restantes sus empresas no estaban registradas en páginas amarillas.

### **Lista de referencias**

Plan Nacional de Desarrollo, Colombia (2010). Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Resumen Ejecutivo. Recuperado el 12 de Julio de 2011 de <http://www.dnp.gov.co/PORTALWEB/LinkClick.aspx?fileticket=4-J9V-FE2pl%3D&tabid=1238>

Alonso N., M. J., & Galve G., C. (Julio de 2005). El emprendedor y la empresa una revision teorica de los determinates a su constitución.

Acciones e investigaciones sociales, 26, 5-44. Recuperado el 11 de Agosto de 2011, de: [http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/26\\_AIS/AIS\\_26\\_01.pdf](http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/26_AIS/AIS_26_01.pdf)

Angel A., B. (diciembre de 2010). Las pymes exitosas: una respuesta de emprendimiento. Lupa empresarial, 12. Recuperado el 15 de octubre de 2011, de [http://www.ceipa.edu.co/m21\\_gallery/4487.pdf](http://www.ceipa.edu.co/m21_gallery/4487.pdf)

Castillo, A. (2009). Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. Recuperado el agosto de 2011, de [http://www.finam.cl/contenidos/aliciacastilloholley/estado\\_arte\\_emprendimiento.pdf](http://www.finam.cl/contenidos/aliciacastilloholley/estado_arte_emprendimiento.pdf)

Chitiva, D. (29 de Marzo de 2011). Alternativa de iso para las pymes y mediana empresa. Recuperado el 01 de 05 de 2011, de Ingenio solido: <http://www.ingeniosolido.com/blog/2011/03/ntc-6001-la-alternativa-de-iso-9001-para-las-micro-y-pequenas-empresas/>

Dinero. (17 de Noviembre de 2010). Semana global del emprendimiento. Recuperado el 16 de Mayo de 2011, de Revista Dinero: [http://www.dinero.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=54250&IdTab=1](http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=54250&IdTab=1).

Estrada B., R., García P., D., & Sanchez T., V. G. (Junio de 2009). Factores del exito competitivo en la pyme: estudio empirico en mexico. Recuperado el 03 de Agosto de 2011, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1399842009000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1399842009000200002&script=sci_arttext) 15-

Fandiño P., L., & Bolivar A., M. C. (Noviembre de 2008). Evaluación del impacto del emprendimiento empresarial en los estudiantes de la carrera de administración de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana y estudio de los factores de éxito de sus empresas, creadas a partir de los talleres de grado. Recuperado el 29 de junio de 2011, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis32.pdf>

Flores, B., Landerretche, O., & Sanchez, G. (Noviembre de 2010). Propensión al emprendimiento: ¿los emprendedores nacen, se educan o se hacen? Recuperado el 15 de 08 de 2011, de [http://www.sociedadpoliticaspublicas.cl/archivos/BLOQUE1/Empleo\\_y\\_Emprendimiento/Propension\\_al\\_Emprendimiento\\_los\\_emprendedores\\_nacen\\_se\\_educan\\_o\\_se\\_hacen\\_.pdf](http://www.sociedadpoliticaspublicas.cl/archivos/BLOQUE1/Empleo_y_Emprendimiento/Propension_al_Emprendimiento_los_emprendedores_nacen_se_educan_o_se_hacen_.pdf)

Franco, A., & Urbano, D. (18 de 01 de 2010). El éxito de las pymes en Colombia. Recuperado el 10 de mayo de 2011, de [bibliotecadigital: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/item/2237](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/2237)

Huaman M., M. (Noviembre de 2005). Empresarialidad de nuevas empresas de huacho y huamanga. Recuperado el 05 de Agosto de 2011, de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/N14\\_2005/a02.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/N14_2005/a02.pdf)

Kantis, H., Angelelli, P., & Gatto, F. (2003). Nuevos emprendimientos y emprendedores: de que depende su creación y supervivencia?

explorando el caso argentino. Recuperado el 01 de Agosto de 2011, de <http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2003-2001%20Kantis-Angelelli-Gatto.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (01 de Noviembre de 2006). Normatividad de las pymes. Recuperado el 18 de Mayo de 2011, de Mincomercio: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=4209&IDCompany=1>

Rodríguez R., A. (Enero de 2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Recuperado el 04 de Agosto de 2011, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&hid=106&sid=621fc533-630b-4c3b-9116-d22e37142ad1%40sessionmgr115>

Roig, S., Ribeiro, D., Torcal, R., De La Torre, A., & Cerver, E. (2004). El emprendedor innovador y la creacion de empresas de I+D+T. Recuperado el 02 de Agosto de 2011, de [http://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=aIWzyLD4PUEC&oi=fnd&pg=PA121&dq=Stuart+y+abetti+\(1990&ots=kiu-LWlu3V&sig=7S8IJ0VBmPpQwbUYtdloJOtkCyY#v=onepage&q=Stuart%20y%20abetti%20\(1990&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=aIWzyLD4PUEC&oi=fnd&pg=PA121&dq=Stuart+y+abetti+(1990&ots=kiu-LWlu3V&sig=7S8IJ0VBmPpQwbUYtdloJOtkCyY#v=onepage&q=Stuart%20y%20abetti%20(1990&f=false)

Vesga, R. (s.f.). Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿qué nos está haciendo falta? Recuperado el 28 de Octubre de 2011, de <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/rav.pdf>

**Steven Herrera Murillo**

- Estudiante de Administración de empresas, Institución Universitaria CEIPA, 2011.
- Ejecutivo Banca Personal del Banco de Occidente
- [stevenherreram@yahoo.com](mailto:stevenherreram@yahoo.com)