



**Universidad
Tecnológica
de Bolívar**



**ELEMENTOS DE ÉXITO Y FRACASO EN LA ESTRATEGIA DE LOS
EMPRESARIOS: CASO EMPRESARIOS SURTIDOS EN BOLÍVAR A
TRAVÉS DEL FONDO EMPRENDEUR DESDE EL 2005 HASTA EL 2011**

CANDIDATOS:

Alfredo Luis Padilla Cervantes

Yohel Ricardo Cuten Barrios

Verónica Flórez Herrera

MBA PROFESIONAL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR



**ELEMENTOS DE ÉXITO Y FRACASO EN LA ESTRATEGIA DE LOS
EMPRESARIOS: CASO EMPRESARIOS SURTIDOS EN BOLÍVAR A
TRAVÉS DEL FONDO EMPRENDER DESDE EL 2005 HASTA EL 2011**

CANDIDATOS A MAGISTER EN ADMINISTRACION

Alfredo Luis Padilla Cervantes

Yohel Ricardo Cuten Barrios

Verónica Flórez Herrera

**DOCUMENTO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION.**

DIRECTOR

Msc. Orlando del Rio Pájaro

Docente de Planta Universidad Tecnológica de Bolívar

MBA PROFESIONAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

NOTA DE ACEPTACION

Firma del presidente del jurado

Firma de jurado

Firma de jurado

Cartagena de indias D, T y C, año 2015

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar gracias a **Dios**, por todo lo que me ha dado. Igualmente a mis *Padres, Hermanos y Sobrinos*, (**Juan Diego, Zuly de Jesús, Samuel Andres y Amilkar José**), por ser la base sobre la cual me apoyo. Y en especial a Cecilia Arbeláez, que estará siempre en mi corazón.

Yohel Cuten.

Quiero dar gracias a mi **Dios** por los *padres* maravillosos que me ha dado, que me han apoyado en todo momento y a quienes les debo cada uno de mis logros. A mi *Hija Isabella* por ser el motor de mi vida y que me llena de fuerzas para seguir adelante...

Verónica Flórez.

El día de hoy dedicamos ésta tesis a **DIOS** y a nuestros *padres* quienes han sido el motor para cada uno de nuestros logros, a *nuestros docentes* que en todo momento nos brindaron su apoyo incondicional, a *nuestro director* de programa quien siempre nos impulsó y asesoró en la elaboración de ésta tesis, pero sobre todo agradecemos a **nuestro tutor**, a quien gracias a su constante soporte logró que sacáramos adelante a éste proyecto...

Alfredo Padilla

CONTENIDO

Introducción	3
1. El problema de investigación	4
1.1 descripción del problema.....	4
1.2. Pregunta de investigación.....	8
2. Objetivos	9
2.1. Objetivo general	9
2.2. Objetivos específicos	9
3. Justificación	10
4. Referentes teóricos.....	11
4.1 origen del término estrategia: del ámbito militar al ámbito empresarial	12
5. La estrategia en un sentido actual y único empresarial.....	24
5.1 una buena definición de la estrategia.....	26
5.2 desarrollo y aplicación de la estrategia en la empresa: recursos y capacidades	
28	
5.3 gestión del conocimiento	29
6. Entendiendo a las empresas en colombia	31
6.1 mediana empresa	31
6.2 pequeña empresa.....	31
6.3 microempresa	32

7. El emprendimiento.....	38
7.1 el emprendimiento en colombia	49
7.2 el fondo emprender.....	51
7.2.1. ¿quiénes pueden ser beneficiarios del fondo emprender?	52
7.2.3 topes y montos delos recursos otorgados por el fondo emprender.....	54
7.2.4 etapas de un plan de negocio en el fondo emprender	55
7.3 conformación del plan de negocio.....	56
7.4 rubros financiables.....	58
7.5 rubros no financiables.....	59
7.6 criterios a utilizar para evaluar los planes de negocios	60
7.7 criterios de priorización y jerarquización para la asignación de los recursos...62	
7.8 asignación de los recursos.....	63
7.9 desembolso de recursos.....	63
7.10 seguimiento y acompañamiento a beneficiarios.....	65
7.11 interventoría.....	66
8. Diseño metodologico	67
8.1 enfoque.....	67
8.2 tipo de investigación	67
8.3 técnica de recolección de información	67
8.4 investigación por entrevistas.....	68

8.4.1 objetivo de la entrevista.....	68
8.4.2 protocolo de entrevista	69
8.4.3 confirmación de la siguiente información	69
8.4.4 preguntas	69
8.4.5 plan de investigación	71
8.5 metodología para el análisis, interpretación y recolección de la información...	71
8.5.1 funcionamiento de la estrategia.....	72
8.5.2 existencia de una estrategia.....	73
8.5.3 representación de la estrategia en recursos y capacidades	74
8.5.4 aprendizaje estratégico y creación de valor.....	74
9. Capítulo i	75
9.1. Descripción de dos emprendimientos exitosos, surgidos a través del fondo emprender	75
9.1.1. Descripción del emprendimiento exitoso # 1: maxiporex e. U.....	75
9.2 descripción del inicio del emprendimiento:.....	76
9.3 descripción de la operación de la empresa:	76
9.4 descripción de los desafíos y/o retos afrontados por la empresa	79
10. Descripción del emprendimiento exitoso # 2: estación piscícola de maría la baja s. A. S.....	82
10.1 descripción del inicio del emprendimiento	83

10.2 descripción de la operación de la empresa:	84
10.3 descripción de los desafíos y/o retos afrontados por la empresa.....	86
11. Capítulo ii.....	93
11.1 descripción de dos emprendimientos fallidos, surgidos a través del fondo emprender	93
11.1.1 descripción del emprendimiento fallido # 1: creaciones kadrys e.u.....	93
11.2 descripción del inicio del emprendimiento.....	94
11.3. Descripción de la operación de la empresa	95
11.4 descripción de los desafíos y/o retos afrontados por la empresa	97
12. Descripción del emprendimiento fallido # 2: bajamar de waikiki & compañía limitada.	103
12.1 descripción del inicio del emprendimiento.....	104
12.2 descripción de la operación de la empresa	104
13. Capítulo iii.....	112
13.1 análisis del funcionamiento de la estrategia en los emprendimientos exitosos y fallidos	112
13.1.1 análisis del funcionamiento estratégico del emprendimiento exitoso # 1: maxiporex e. U.....	112
13.1.2 elementos claves de la teoría de estrategia: maxiporex e. U.....	116
14. Análisis del funcionamiento estratégico del emprendimiento exitoso # 2: estación piscícola de maría la baja s. A. S.	118

15. Análisis del funcionamiento estratégico del emprendimiento fallido # 1: creaciones kadrys e. U.....	123
15.1 elementos claves de la teoría de estrategia: creaciones kadrys e. U.	127
15.2 análisis del funcionamiento estratégico del emprendimiento fallido # 2: bajamar de waikiki & compañía limitada	129
15.3 elementos claves de la teoría de estrategia: bajamar de waikiki & compañía limitada	131
conclusiones	133
recomendaciones.....	136
bibliografía	140
anexos	143
anexo 5: encuesta realizada al señor pedro perez.....	147
anexo 6: encuesta realizada al señor nilton munaris.....	151
anexo 7: encuesta realizada al señor rene cano.....	160
anexo 8: encuesta realizada a la señora georgina guzman.	169

LISTA DE TABLAS

<u>Tabla 1. Número de empresas registradas a nivel nacional a 2008</u>	33
<u>Tabla 2. Número de establecimientos a nivel nacional a 2008</u>	33
<u>Tabla 3. Participación en el empleo de los establecimientos MIPYMES</u>	34
<u>Tabla 4. Sociedades constituidas por año y tamaño</u>	35
<u>Tabla 5. Sociedades canceladas por año y tamaño</u>	35
<u>Tabla 6. Relación sociedades constituidas/sociedades cerradas</u>	35
<u>Tabla 7. Plan de investigación utilizado para las encuestas</u>	70
<u>Tabla 8. Datos generales de la empresa Maxiporex E. U.</u>	74
<u>Tabla 9. Resultado de los indicadores de gestión alcanzados en el periodo de interventoría de Maxiporex E. U.91</u>	76
<u>Tabla 10. Datos generales de la empresa Estación Piscícola de María La Baja S. A. S.</u>	80
<u>Tabla 11. Resultado de los indicadores de gestión alcanzados en el periodo de interventoría de Estación piscícola de Marialabaja.93</u>	83
<u>Tabla 12. Datos generales de la empresa Creaciones Kadrys E. U.</u>	91
<u>Tabla 13. Resultado de los indicadores de gestión alcanzados en el periodo de interventoría de Creaciones Kadrys E. U.95</u>	94
<u>Tabla 14. Datos generales de la empresa Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada</u>	101
<u>Tabla 15. Resultado de los indicadores de gestión alcanzados en el periodo de interventoría de Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada 97</u>	103
<u>Tabla 16. Tabla de Recomendaciones MAXIPORES EU</u>	128
<u>Tabla 17. Tabla de Recomendaciones creaciones Kadrys</u>	129
<u>Tabla 18. Tabla de Recomendaciones bajamar de Waikiki</u>	129
<u>Tabla 19. Tabla de recomendaciones Pisicola Maria la Baja</u>	130

LISTA DE ILUSTRACIONES

<u>Ilustración 1. El proceso empresarial</u>	41
<u>Ilustración 2. Tipos de emprendedores según la etapa del proceso emprendedor</u>	43
<u>Ilustración 3. Circulo ilustrativo del funcionamiento de la estrategia</u>	72
<u>Ilustración 4. Primer círculo estratégico de Maxipores E. U.</u>	111
<u>Ilustración 5. Segundo círculo estratégico de Maxipores E. U</u>	112
<u>Ilustración 6. Primer círculo estrategia de Estación Piscícola de María La Baja S. A. S.</u>	116
<u>Ilustración 7. Primer círculo estrategia de Creaciones Kadrys E. U.</u>	120
<u>Ilustración 8. Segundo círculo estrategia de Creaciones Kadrys E. U.</u>	121
<u>Ilustración 9. Primer círculo estrategia de Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada</u>	123

RESUMEN

La presente investigación trata sobre la *relación de los elementos de una estrategia en el micro-empresa y el éxito o fracaso* de estas, tomando como base los emprendimientos surgidos en Bolívar a través del *Fondo Emprender*. En esta investigación se describen el nacimiento de cuatro emprendimientos apoyados por el Fondo Emprender, su rendimiento durante el periodo de interventoría con este fondo y los desafíos afrontados hasta su cierre o mantenimiento en el mercado.

La investigación fue realizada a través de un enfoque cualitativo, obteniendo información de fuente primaria, mediante entrevistas con los emprendedores; y fuente secundaria mediante información obtenida a través de la Regional Bolívar del Servicio Nacional de Aprendizaje.

Lo anterior sirvió para llegar a una conclusión que pretende aportar a la discusión acerca del elemento más importante de la estrategia de los emprendimientos, como micro empresas que afrontan desafíos a nivel interno y externo.

Palabras Claves: *estrategia, micro empresa, éxito, fracaso, emprendimiento, Fondo Emprender, desafío.*

INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata sobre la estrategia en los emprendimiento surgidos en el Fondo Emprender, específicamente, cuatro emprendimiento apoyados por esta entidad en el departamento de Bolívar. Se toma este tema considerando la importancia relevante que tiene la estrategia en las empresas y el emprendimiento como fenómeno impulsor de desarrollo social y económico, y la alta tasa de mortalidad de emprendimientos surgidos a través del fondo emprender en Bolívar. De tal manera que se busca determinar la relación existente entre la estrategia y el éxito o fracaso de estas empresas.

Esta investigación no pretende ser más que un aporte para el análisis de los emprendimientos como empresas (micro empresas) que enfrentan desafíos en su día a día en el mercado con el paso del tiempo. Si bien, del emprendimiento como fenómeno y de las micro empresas se ha hablado mucho, se puede decir que el valor agregado de esta investigación es que analiza las dos situaciones de forma conjunta a lo largo del tiempo desde la perspectiva estratégica que involucra el desarrollo de una actividad económica.

La presente investigación aborda la temática de "Elementos de éxito y fracaso en La estrategia de los emprendimientos: Caso emprendimientos surgidos en Bolívar a través del Fondo Emprender desde el 2005 hasta el 2011", desde un enfoque cualitativo, tomando como ejemplo cuatro emprendimientos surgidos y desarrollados en Bolívar. Además en el marco teórico se aborda el concepto de estrategia desde su significado y adopción del concepto al ámbito empresarial a través de tiempo. En el cuerpo del documento se presenta la información obtenida de los elementos de la estrategia de cada uno de los emprendimientos tomados para la investigación, así como los resultados del análisis de dicha información recolectada. Por último, se concluye y se recomienda, más que queriendo dar una respuesta exacta al fenómeno estudiado, es un punto de vista que sienta las bases para futuras investigaciones a favor de la competitividad de las micro empresas en Colombia.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema

No cabe duda que el emprendimiento es un gran motor, tanto de la naturaleza humana, como socioeconómico de cualquier país. Este nos ayuda a sacar lo mejor de nosotros mismos, a no estar conforme con lo que se es y, por ende, nos impulsa a alcanzar mayores logros. Tal transcendencia fue reconocida por la ONU con la aprobación de la “resolución 67/202 sobre "Emprendimiento para el Desarrollo,". Una iniciativa del Gobierno de Israel y aprobada por la Asamblea General de la ONU. Esta resolución motiva a los países a apoyar a los emprendedores, como actores contribuyentes al crecimiento y la prosperidad de países en vías de desarrollo.

La resolución 67/202 aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas el 21 de diciembre de 2012 reafirma “los compromisos con el desarrollo y la erradicación de la pobreza derivados de la declaración del milenio y los compromisos realizados en la Cumbre Mundial 2005, la reunión plenaria de alto nivel de la Asamblea General sobre los objetivos de Desarrollo del Milenio de 2010 y otras grandes conferencias, cumbres y periodos extraordinarios de sesiones de las Naciones Unidas”. Además, entre otros, la resolución:

- 1. Pone de relieve la necesidad de mejores entornos normativos e iniciativas políticas que promuevan la iniciativa empresarial y fomenten las pequeñas y medianas empresas y las microempresas, y destaca la función positiva que desempeña la iniciativa empresarial en la creación de empleo y la ampliación de las oportunidades para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes.*
- 2. Alienta a los gobiernos a adoptar un enfoque coordinado e inclusivo para promover la iniciativa empresarial con la participación de todas las*

partes interesadas, observando al mismo tiempo que las iniciativas de la sociedad civil, las entidades académicas y el sector privado son impulsoras importantes de la iniciativa empresarial, y a elaborar políticas, teniendo en cuenta las prioridades y circunstancias nacionales, que eliminen los obstáculos jurídicos, sociales y reglamentarios a la participación igual y efectiva en la economía, y destaca la necesidad de un enfoque amplio para la iniciativa empresarial que incluya el apoyo de los asociados para el desarrollo en las esferas de la transferencia de tecnología en condiciones favorables, incluso en condiciones concesionarias y preferenciales mutuamente convenidas, de las finanzas y del desarrollo de la capacidad, centrándose en la educación y el desarrollo de competencias” (United Nations, 2013).

En Colombia los esfuerzos gubernamentales sobre emprendimiento iniciaron con la ley 789 de diciembre 27 del 2002 por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo del trabajo. Y que en el artículo 40 de dicha ley créase el Fondo Emprender, FE, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

Dichos esfuerzos empezaron a consolidarse con el decreto 934 de abril de 2003 por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender - FE., el acuerdo 007 de julio 13 de 2004, por el cual se determinan las condiciones generales que son necesarias para el funcionamiento del Fondo Emprender - FE., y en el año 2006, el

Gobierno Nacional acoge el emprendimiento como política de estado con la “Ley 1014 De Fomento a la Cultura del Emprendimiento”. Por la cual el Congreso de Colombia decreta Las Disposiciones Generales (Capítulo I), Marco Institucional (Capítulo II) y Fomento a la Cultura del Emprendimiento (Capítulo III). Así mismo, continúa expidiendo nuevas leyes, decretos, normas, mecanismos de impulso empresarial como la Ley 1429/10 de formalización empresarial y primer empleo, la Ley 019/12 anti-trámites, entre otras, que motivan el emprendimiento empresarial en el país.

“El objetivo del Fondo Emprender es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas.

El Fondo Emprender facilita el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas” (SENA)

Desde el 2005 a corte de octubre de 2013 el Fondo Emprender arroja resultados acumulados, así (Coordinación de emprendimiento Nacional del SENA, 2014)

- Total proyecto aprobados: 3.668
- Total recursos asignados para apoyar nuevos emprendimiento: \$234.639.723.724
- Total empleos verificados por la interventoría: 11.087
- Departamentos apoyados: 31
- Municipios apoyados: 602

Los anteriores resultados han sido obtenidos a través de veinte y una convocatorias nacionales y ochenta y una convocatorias regionales (a corte de octubre del 2013).

Para Bolívar, a corte de diciembre del 2012, se han viabilizado y aprobado la asignación de recursos a 80 planes de negocio (Coordinación de emprendimiento Nacional del SENA, 2014) De los cuales 50 de estos emprendimientos cerraron la empresa o se encuentran sin operación actualmente, 6 de ellos no ejecutaron recursos y sólo las 24 empresas restantes se encuentran en operación.

Lo que demuestra a simple vista que sólo el 30% de los emprendimientos logra sobrevivir. Algo muy negativo para un programa con tanto impacto.

Si tomamos este caso que se presenta en Bolívar y lo llevamos a nivel nacional, estaríamos diciendo que sólo \$70.391.917.118 siguen generando valor. Y no sólo esto, sino que también siguen generando empleo, impuestos y desarrollo para la comunidad.

Pero lo alarmante de esto es que el 80% de estos recursos invertidos, es decir, \$164.247.806.607 dejó de generar valor, y puede que esta tendencia se siga manteniendo en el tiempo.

Por lo anterior, entonces, surge inquietudes del por qué, si todos estos proyectos ofrecen algo innovador y que además muestran ser sustentables y rentables, la mayoría de ellos terminan cerrando sus puertas tiempo después de haber sido creados, por qué no pudieron reinventarse en el tiempo estos proyectos, cómo sí algunos siguen en el mercado, ¿En qué cambio la visión empresarial que tenían con la realidad? ¿Qué estrategias utilizaron o dejaron de utilizar estos empresarios?

No cabe duda, que se hace necesario responder a estas preguntas, de tal manera que se identifiquen modelos que sirvan para mejorar la efectividad de los emprendimientos de un país en cuyo Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 Prosperidad Para Todos, se habla del *“sueño de un país con empresas pujantes, social y ambientalmente responsables, que conquistan los mercados*

internacionales con bienes y servicios de alto valor agregado e innovación. Un país integrado a la economía mundial con una infraestructura y un entorno de competitividad que transforma las ideas en negocios, los negocios en empleo, el empleo en más ingresos, y por ende, en menor pobreza y mayor bienestar y progreso social” (DNP, Departamento Nacional de Planeación, 2011).

1.2. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los elementos de éxito y fracaso en la estrategia de los emprendimientos: Caso emprendimientos surgidos en Bolívar a través del Fondo Emprender desde el 2005 hasta el 2011?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Determinar, a través de un estudio cualitativo, los elementos de éxito y fracaso en la estrategia de los emprendimientos: Caso emprendimientos surgidos en Bolívar a través del Fondo Emprender desde el 2005 hasta el 2011.

2.2. Objetivos específicos

- Describir en qué consistieron dos (2) emprendimientos de éxito, surgidos a través del Fondo emprendedor desde el 2005 hasta el 2011 en el departamento de Bolívar.
- Describir en qué consistieron dos (2) emprendimientos fallidos, surgidos a través del Fondo emprendedor desde el 2005 hasta el 2012 en el departamento de Bolívar.
- Hacer un análisis del funcionamiento de las estrategias en los emprendimientos exitosos y fallidos, surgidos a través del Fondo emprendedor desde el 2005 hasta el 2011 en el departamento de Bolívar.

3. JUSTIFICACIÓN

En la presente investigación se pretende determinar los elementos de la estrategia de los emprendimientos de éxito y fracaso surgidos a través del fondo emprender desde la primera aprobación y asignación de recursos a un plan de negocio en el año 2005 hasta los que le fueron aprobados y asignado recursos en el año 2012 en el departamento de Bolívar, basados en la definición de una estrategia que haya orientado o este orientando el rumbo de las empresas constituidas.

Trout (2004) define estrategia como “aquello que nos lleva a ser únicos y que mejor posiciona la diferencia en la mente de los clientes actuales y potenciales”. Además añade que la estrategia es cuestión de supervivencia: “en un mundo en el que la competencia resulta mortal, la estrategia se convierte en un modo de supervivencia. La gran diferencia de la sociedad actual con cualquiera de sus predecesoras es que, debido a la proliferación de productos en todas las categorías se ha producido una explosión de la elección” (Trout, 2014).

La estrategia no sólo es importante para las grandes empresas que ya existen en el mercado, sino también para aquellas nacientes con buenas intenciones que sueñan con ganarse un lugar. Y es aquí en éstas últimas donde entran la mayoría de los emprendimientos en Colombia.

De tal manera que poder determinar los elementos estratégicos de los emprendimientos de éxito y fracaso desde esta perspectiva ayudará entender las razones por las cuales se obtienen dichos resultados, a la competitividad y efectividad de los futuros emprendedores de la región, al SENA y toda la red de emprendimiento de Bolívar en el desarrollo de acciones de buenas prácticas y ayudará seguir un debate con el público interesado de como poder seguir mejorando en temas de emprendimiento.

4. REFERENTES TEÓRICOS

Imaginemos una empresa que espera a que lleguen los clientes ¿Esta tendría éxito? Seguramente tendría éxito sólo si fuera la única de su tipo o si su producto no tuviera complementario, sustituto y que este fuese muy deseado por los consumidores. Pero esta situación, podríamos decir, ya no se da más en el mundo actual o no se da por mucho tiempo. La situación actual es, esta misma empresa compitiendo con otras que realizan la misma actividad ¿De qué dependerá que esta sea elegida por los consumidores ahora cuando hay más opciones?

Trout (2004), afirma que en el mundo de los negocios “el éxito no tiene que ver con disponer de las personas adecuadas, la aptitud adecuada, las herramientas adecuadas, los modelos adecuados o la organización adecuada. Todo eso ayuda, es necesario, pero no es suficiente para llegar a la cima. Todo depende de la estrategia adecuada. La estrategia determina la dirección competitiva, la estrategia determina el plan de productos, la estrategia dice cómo comunicar interna y externamente, la estrategia indica en que hay que concentrar el enfoque”. (Trout, 2014)

“Cuando salimos a vender un nuevo producto/servicio, o el que ya tenemos en un nuevo mercado, nadie nos está esperando. Los clientes potenciales tienen sus problemas resueltos. Conocerlos no será una ventaja: Todos los competidores los conocen.

La ventaja será que los clientes que nos interesan nos conozcan a nosotros y nos prefieran antes que a los demás. Hay que lograr algo que todo el mundo tiene ahora claro: diferenciación. Aunque diferenciarse es solo el primer paso;

además tenemos que lograr que nos prefieran. Hay que encontrar la razón para que los clientes nos compren.

En esa búsqueda de la diferenciación se producen dos errores básicos. El primero es intentar diferenciarse con cosas que ya no diferencian. La tecnología se ha democratizado y la eficacia operativa es común en casi todos los negocios. Ofrecer un buen producto al menor precio y bien distribuido lo pueden hacer muchos. De hecho, cumplir con estas premisas es una condición sine qua non. Pero no es suficiente. Ese es el segundo error. Hay que encontrar un concepto que haga nuestra propuesta más apreciada. El truco es encontrar un atributo que nos distinga, que signifique un beneficio para el cliente y expresarlo de la forma más clara posible. Ese atributo deberá ser el eje de toda la estrategia empresarial, desde el I+D+i hasta la comunicación” Trout y Peralba (2004) (Trout, 2014)

Por eso es tan importante entender qué significa estrategia, agrega Trout y Peralba (Trout, 2014), cuanto mejor se la entiende, mejor se podrá seleccionar la correcta para tener éxito. Y mejor se podrán evitar las grandes dificultades de esta época de competencia feroz.

4.1 Origen del término Estrategia: del ámbito militar al ámbito empresarial

El tema central de esta investigación es la estrategia, pero ¿qué es la estrategia?
¿Existe la estrategia en las empresas? ¿Cuántas estrategias hay en una empresa?
¿Cuál es la más importante?

Según la real academia de la lengua (REA), estrategia es “Arte de dirigir las operaciones militares”, “Arte, traza para dirigir un asunto”.

Por otro lado, (Ghemawat, 2002) afirma que el término estrategia puede ser remontado "a los antiguos griegos, para quienes significaba un magistrado o un comandante militar en jefe."

Aún más recientemente, el referente analista militar (Clausewitz, 2002), manifiesta que la guerra es una lucha, que a su vez es una prueba de las fuerzas morales y físicas. (Clausewitz, 2002) Apunta que la lucha determina la naturaleza de las armas empleadas. Lo cual a su vez influye en el combate. Por lo tanto existe una interacción entre estos dos elementos. De tal manera que el arte de la guerra es el arte de usar las armas indicadas en el combate, a lo cual llama el manejo de la guerra.

"El manejo de la guerra, entonces, consiste en la planificación y ejecución del lucha. Si la lucha consistiera en un solo acto, no sería necesaria una mayor subdivisión [entre táctica y estrategia]. Sin embargo, se trata de un mayor o menor número actos individuales complementarios los cuales (...) Son llamados combates (...) Esto da lugar a las actividades completamente diferente de la planificación y la ejecución de los combates, y de la coordinación de cada uno de ellos con los demás, a fin de promover el objetivo de la guerra. Uno ha sido llamada táctica, y la otra estrategia." (Clausewitz, 2002)

De acuerdo a lo anterior (Clausewitz, 2002), realiza una distinción entre táctica y estrategia y las define de la siguiente manera: "Las tácticas describen el uso de las fuerzas armadas en el combate; estrategia, el uso del combate para el objetivo de la guerra".

Cómo se observa, estrategia es un concepto ligado a lo militar, a la guerra o al arte de dirigir un asunto. Pero sin ninguna duda la estrategia es un concepto que tiene que ver con un plan que se materializa para alcanzar un fin u obtener un resultado (el mejor posible). Por lo tanto en toda actividad, que se realiza con un fin u objetivo

definido, existe una estrategia y esta será definida e interpretada de acuerdo al entorno específico en que se utilice. Desde el punto de vista de la presente investigación, la estrategia es vista en el ámbito empresarial.

Las empresas no son ajenas a la estrategia, puesto que las empresas son organizaciones de personas que, como lo menciona (García, 2000), desarrollan “una serie de actividades o funciones que en términos generales se pueden agrupar en cuatro categorías: Mercadeo, Producción, Recurso Humanos y Finanzas” (p. 2). Y además agrega García (García, 2000) que el éxito de una empresa depende de que se alcancen unos objetivos básicos en dichas categorías. De tal manera, si se considera que estrategia es un “plan que se materializa para alcanzar un fin”, en una empresa donde se realizan diferentes actividades en los diferentes niveles de la organización, es lógico que puedan existir diferentes estrategias.

Sin embargo, el éxito de una empresa, depende en gran medida de que unos compradores adquieran un número considerable de sus productos o servicios, puesto que es lo que le permitirá “sobrevivir, crecer, alcanzar o mantener un posición competitiva”. Es aquí donde se define la estrategia más importante de la empresa, por lo cual, el término estrategia en el ámbito empresarial tiene su propio significado.

“El uso del término en el ámbito empresarial data sólo del siglo XX, y su uso en un contexto conscientemente competitivo sólo en la segunda mitad del siglo XX”. (Ghemawat, 2002).

Todo comenzó cuando “a principios de la década de 1950, dos profesores de Política de Empresa de la Universidad de Harvard, George Albert Smith, hijo, y C. Roland Christensen, enseñaron a los estudiantes a cuestionar si la estrategia de una empresa iguala a su entorno competitivo. En los casos leídos, los estudiantes se les enseñó a preguntar: ¿"encaja la política de la compañía con un programa que

efectivamente se une a los requerimientos de la situación competitiva"? A los estudiantes se les dijo que resolvieran este problema preguntándose "¿Cómo le está yendo a la industria? ¿Está creciendo y expandiéndose? ¿O es estática; o en declive? Entonces, después de tener una comprensión del entorno competitivo, el estudiante se le preguntó: ¿sobre qué base debe cualquier compañía competir con los otros en esta industria en particular? ¿En qué aspectos tiene que ser especialmente competente, con el fin de competir? (Ghemawat, 2002).

Basados en la anterior metodología, a finales de la década de 1950, Andrews (1971), citado por (Ghemawat, 2002), argumenta que "cada organización empresarial, cada sub-unidad de la organización y aun cada individuo debería tener unos propósitos u objetivos claramente establecidos que los mantenga en movimiento en una dirección elegida deliberadamente e impida su caída a una dirección no deseada".

"En la década de 1960 la discusión en los cursos de política empresarial se centró en unir las fortalezas y debilidades de la compañía (es decir, las competencias distintivas) con sus oportunidades y amenazas (o riesgos) que enfrenta en su mercado. Este marco fue conocido con el acrónimo de FADO". (Ghemawat, 2002).

Sin embargo, aun esto no era suficiente para cerrar el debate de la competencia distintiva de las empresas. Andrews (1971), citado por (Ghemawat, 2002), afirma que "las decisiones estratégicas tienen que ver con el desarrollo de la empresa en el largo plazo. (...) por lo que la idea de la competencia distintiva toma gran importancia debido al riesgo involucrado en la mayoría de las inversiones a largo plazo. Por lo tanto, si las oportunidades que una empresa está buscando aparecieran para dejar atrás a su competencia distintiva actual entonces el estratega tiene que considerar la disponibilidad de la empresas para construir una nueva competencia hasta el nivel requerido".

Adreus (1977), citado por (COLLIS Y & MONTGOMERY, 2008) definió la estrategia como “la coincidencia entre lo que una empresa puede hacer (las fortalezas y debilidades organizacionales) dentro del universo de lo que podría hacer (las oportunidades y amenazas del entorno).”

Por su parte, Igor Ansoff, citado citado por (Ghemawat, 2002), planteó que las empresas no tomaran riesgos innecesarios al diversificarse por no encajar esto con su competencia distintiva

Más adelante, Asoff (1965), citado por (Ghemawat, 2002), manifestaba su acuerdo por la toma de riesgos innecesario invirtiendo en nuevos productos que podrían no encajar con la competencia distintiva de esta. Asoff (1965), citado por (Ghemawat, 2002), afirma que "una compañía debe primero preguntarse si un nuevo producto tienen un hilo común con sus productos existentes. (...) el hilo común es la misión de la compañía o su compromiso para explotar una necesidad existente en el mercado”.

A raíz de lo anterior, Ansoff sugiere una matriz con cuatro posibles categorías donde se pudiera encajar el hilo común de un negocio con su estrategia corporativa. (Ghemawat, 2002), define a esta matriz con el nombre de “producto/misión”. Si la decisión de una empresa es mantener su misión (necesidades del mercado) y su producto actual, a esto se le llama penetración de mercado; si la empresa prefiere mantener su misión e invertir en un nuevo producto, a esto se le conoce con el nombre de desarrollo de producto; si la empresa prefiere mantener su producto e ir por una nueva misión, se le conoce como desarrollo de mercado; y si la empresa prefiere invertir en un nuevo producto e ir por un nueva misión, a esto se le conoce como diversificación.

A finales de los sesentas y principio de los setentas, se vio el crecimiento de las compañías consultoras estratégicas. Entre ellas la Boston Consulting Group (BCG), con aportes tales como: primero la curva de la experiencia. Henderson (1979), citado por (Ghemawat, 2002), afirma que "es necesario un marco de referencia para detectar la... pertinencia de los datos, la metodología y los juicios de valor implícitos involucrados en cualquier decisión estratégica". La curva de la experiencia, fue desarrollada, afirma Henderson (1972), citado por (Ghemawat, 2002), para "intentar explicar el precio y el comportamiento competitivo en los segmentos de extremado crecimiento de industrias pertenecientes a sus clientes tale como la Texas Instruments and Black & Decker. Tan pronto estudiaron esas industrias, la pregunta lógica era ¿Por qué un competidor supera a otro? ¿Hay reglas básicas? allí parecían haber reglas para el éxito y estas estaban relacionadas con el impacto de la experiencia acumulada en los costos de los competidores, los precios de la industria y la interpelación entre estos".

Sin embargo, a principios de los 70, la curva de la experiencia condujo a la Boston Consulting Group al desarrollo de otra herramienta poderosa, esta fue la matriz de crecimiento y participación, también conocida como la matriz análisis del portafolio. "La idea era que después de las curvas de la experiencia, se evaluaran para cada una de las unidades de negocio de una empresa diversificada, el potencial relativo para la inversión de manera que podrían ser comparada(...)". (Ghemawat, 2002)

"La recomendación básica de la matriz es mantener un balance entre <las vacas lecheras> (negocios maduros) y las <las estrellas> mientras se asignan recursos para alimentar <los interrogantes>, los cuales son <estrellas potenciales>. Los <perros> están para salir de ellos" (Ghemawat, 2002).

Comenta (Ghemawat, 2002), que más adelante en 1971, Mckinsey & Compañía propuso organizar de mejor manera la estructura corporativa de Genral Electric (GE) en líneas estratégicas, a lo que ellos denominaron unidades estratégicas de negocio

y que Fred Borch, el CEO de General Electric denominó unidades estratégicas de negocio. "Equipo de McKinsey produjo lo que llegó a ser conocido como la matriz 9-bloque GE / McKinsey". .

sin embargo, las críticas a este modelo estratégico llegaron por concentrarse en el análisis del portafolio y la disminución de costo a través de la escala y la experiencia como estrategia de superioridad, más que en la innovación y del porqué del aprendizaje.

No fue sino hasta el aporte de los economistas que se trató de explicar del porqué de la existencia de empresas más rentables que otras. Lo cual era atribuibles al manejo de variables predominantes dentro de las industrias. Uno de estos aportes fue el de Michael Porter, el cual reunió la aplicación clásica de estas variables desde el punto de vista de la organización de una industria y la estrategia empresarial.

"En 1974, Porter preparó una <Nota sobre el análisis estructural de las industrias>, que presentó su primer intento de convertir la organización de las industrias en su principal tema al centrarse en el objetivo de la política comercial de la maximización del beneficio y no el objetivo de la política pública de minimizar el exceso de los mismos". (Ghemawat, 2002)

En 1980, lanzó su libro de referencia, estrategia competitiva, un marco de referencia, elaborado por Porter, para el análisis estructural del atractivo la industria para cualquier competidor que se encuentre dentro de esta.

(Porter, Competitive Strategy, 1985), plantea el análisis de cinco fuerzas competitivas, como son: nuevos entrantes, proveedores, clientes, productos sustitutos y competidores; las cuales le dan forma a la estrategia, ya sea para combatir la amenaza de los sustitutos, la amenaza de los nuevos entrantes, como poder de negociación a favor de un proveedor, disminución de la amenaza de los

clientes o para disminuir la intensidad de “la rivalidad entre competidores”. Estas fuerzas deterioran la rentabilidad de cualquier sector. Además añade (Porter, *Competitive Strategy*, 1985) que “comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia”.

Sin embargo, analistas como Kevin Coyne and Somu Subramanyam de Mckinsey, citados por (Ghemawat, 2002), señalan tres supuestos que limitan que el marco de referencia de las cinco fuerzas de Porter, ellos son: "En primer lugar, que una industria se compone de un conjunto de no vinculados compradores, vendedores, sustitutos y competidores que interactúan abiertamente. En segundo lugar, que la riqueza se acumula en los jugadores que son capaces de levantar barreras contra los competidores y participantes potenciales: en otras palabras, que la fuente de valor es la ventaja estructural. En tercer lugar, que la incertidumbre es suficientemente baja que se puede predecir con exactitud el comportamiento de los participantes y elegir una estrategia".

Más adelante la mirada se centró en otra dimensión de la estrategia empresarial: posición competitiva. Pues se observaba, que si bien pueden existir grandes diferencias de rentabilidad entre las industrias por el grado de las fuerzas que influyen en ella, estas diferencias de rentabilidad pueden ser más grandes aun entre las empresas de la misma industria y entre empresas de industrias poco atractiva con relación a otras empresas de industrias atractivas. debido a estas razones se centró la mirada en la posición competitiva que logran obtener las compañías más prosperas dentro de su industrias.

Una de las formas que se utilizó para explicar la posición competitiva fue a través de la desagregación de la empresa en las actividades que lo componen, tal cual lo expresó McKinsey & Company, con su diagrama de sistema de negocio, con el cual ponen de manifiesto que las empresas se dividen en actividades de costos tales

como: Tecnología, manufactura, distribución, mercadeo y servicio. De tal manera que se pudiese analizar el costo que compartían estas actividades.

Sin embargo, afirma (Ghemawat, 2002), que esta sofisticación en el análisis de costo estuvo acompañada por una visión mucho más orientada al cliente en el proceso de análisis de la posición competitiva. Por lo tanto, “El incremento en la atención del análisis de los clientes involucró la reconsideración de la idea de que lograr costos bajos y ofrecer precios bajos siempre fue la mejor manera de competir. Más atención fue prestada a diferentes formas de competir que permita a las empresas disponer de un precio Premium por mejorar la experiencia de los clientes o reducir los costos de estos” (Ghemawat, 2002).

Sin embargo, de acuerdo a Hall y Porter, citados por (Ghemawat, 2002), “las empresas exitosas han elegido para competir, ya sea, entre una estrategia con base a costo o una estrategia con base a diferenciación de productos a través de las características de desempeño. Porter igualmente identificó una opción de concentración la cual cruza estas estrategias genéricas (...)”.

Para (Porter, Competitive Strategy, 1985), la ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, a través de las cuales se crea valor para los clientes. En estas actividades se soporta la estrategia elegida por la empresa y la ventaja competitiva que esta pueda desarrollar.

(Porter, Competitive Strategy, 1985), agrupó las actividades que se llevan a cabo por una empresa al competir en cualquier industria, en lo que nombró como la cadena de valor. Todas las actividades de la cadena de valor ayudan a incrementar el valor para el cliente. Estas actividades son las siguientes: logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas y servicio post-venta, las cuales

se conocen como actividades primarias; mientras que el otro grupo de actividades conocidas como actividades de apoyo son las relacionadas con recurso humano, infraestructura de la empresa, desarrollo de tecnología y aprovisionamiento.

Así mismo, comenta (Ghemawat, 2002), que "en los ochentas surge la necesidad de añadir la dimensión del tiempo dentro de la predominante idea estática posición competitiva, ilustrada perfectamente por las técnicas de gestión estratégica basada en valores".

Para (Ghemawat, 2002), esto ocurre gracias a "el desarrollo y la difusión de las técnicas basadas en el valor, que conecta las medidas de posicionamiento de valor para los accionistas mediante modelos de hojas de cálculo de flujos de caja descontados, fue impulsado por el aumento de las presiones del mercado de capitales en la década de 1980".

Otro aporte a la estrategia empresarial lo hacen Neumann y Morgenstern, citados por (Ghemawat, 2002), con la teoría de juegos, la cual es un "estudio matemático de las interacciones entre los jugadores cuyos beneficios dependerá de las opciones de los demás. Una teoría general de los juegos de suma cero, en el que la ganancia de un jugador es exactamente igual a las pérdidas de otros jugadores (...)".

En los ochentas también se revivió la discusión de mirar a las compañías en términos de los recursos que estas poseían. Bajo este punto de vista se justifica que una compañía es superior a otra en una industria debido a los recursos escasos y específicos que posee.

Wernerfelt, citado por (Ghemawat, 2002), comenta que "el concepto tradicional de estrategia (Andrews 1971) fue expresado en términos de los recursos (fortalezas y debilidades) de la firma, sin embargo muchas de las herramientas económicas formales operan en el lado del mercado".

Cabe resaltar la perspectiva de la visión basada en los recursos, la cual “resalta la inimitabilidad intrínseca de los recursos escasos y valiosos por una variedad de razones: la capacidad de obtener un recurso en particular puede depender de circunstancias únicas, históricas que los competidores no pueden recrear; el vínculo entre los recursos que posee una empresa y la ventaja competitiva que sostienen puede ser causalmente ambigua o poco conocida; o el recurso responsable de la ventaja puede ser socialmente complejo y, por tanto, más allá de la capacidad de las empresas para gestionarlo de forma sistemática e influenciada (por ejemplo, la cultura corporativa)”. (Ghemawat, 2002).

Más adelante, en los noventa, la visión de los recursos es ampliada, por las capacidades específicas que pueden desarrollar estas. Explicando que las capacidades específicas que posee una empresa pueden ser creadas, más que dadas como un recurso.

Al respecto, Teece, Pisano y Shuen, citados por (Ghemawat, 2002), comentan lo siguiente:

Si el control de los recursos escasos es la fuente de las ganancias económicas, entonces se deduce que cuestiones tales como la adquisición de habilidades y el aprendizaje se convierten en cuestiones estratégicas fundamentales. Es esta la segunda dimensión, que abarca la adquisición de habilidades, el aprendizaje y la acumulación de capacidad que. . . [Nosotros] referimos como "el enfoque de las capacidades dinámicas". . . Los ingresos son vistos no sólo como resultado de la incertidumbre. . . sino también de actividades dirigidas por las empresas que crean capacidades diferenciadas, y de los esfuerzos de gestión para implementar estratégicamente estos activos de manera coordinada.

Este enfoque vuelve la mirada mucho más al detalle dentro de la organización, en donde a través de sus procesos y rutinas, la experiencia, particularidad y el aprendizaje se pueden hallar las respuestas a porque, en una misma industria, una compañía supera a otra.

5. LA ESTRATEGIA EN UN SENTIDO ACTUAL Y ÚNICO EMPRESARIAL

Si bien (Porter, 1979) en su libro, *Ventaja competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, introdujo la forma de cómo observar la posición competitiva de las compañías a través del concepto de Cadena de Valor, debido a que, como afirma él mismo (ManagementvEspañol, 2010), las empresas “cuando compiten, simplemente están conduciendo muchas actividades (de marketing, de producción, de servicios, etc.). Esto no fue sin más pretensiones que brindar un marco de referencia para comprender como competía una compañía en un sector, con sus competidores, para así afinar su posición competitiva, la cual podría ser obtenida mediante las que Porter definió como las tres estrategia genéricas: 1. Liderazgo en costes. 2. Diferenciación, y 3. Focalización en costes o en diferenciación.

Sin ninguna duda, la cadena de valor de Porter y sus tres estrategias genéricas fueron un gran aporte en la discusión del desarrollo y obtención de ventajas competitivas. Pero, hoy por hoy se necesita más que eso. Pensemos en las siguientes preguntas ¿Pueden todas las empresas realizar las mismas actividades de la misma manera? ¿Sólo se puede obtener ventaja competitiva en un sector si se tiene algunas de las tres estrategias?

Reflexionemos ahora en las siguientes respuestas:

1. En un sector, cualquiera que sea, por obvias razones las empresas que lo conforman obtienen distintos resultados. Esto con motivo a que poseen distintos recursos, distintos estándares o patrones y distintos procedimientos. Por lo tanto la forma como realizan sus actividades y actividades en sí, son distintas.

2. En un sector, pueden existir más de tres empresas, por lo que es posible que muchas coincidan en alguna de las tres estrategias (liderazgo en costo, diferenciación y/o focalización). Si dos o más empresas poseen la misma estrategia ofreciendo el mismo producto o servicio ¿Por qué una de ellas sobre sale o vende más que las otras? Seguramente el que realicemos o no alguna de las tres estrategia no asegura ninguna ventaja competitiva.

Recientemente Michael Porter en (ManagementvEspanol, 2010) definió en términos muy simples estrategia como “lo que hace distinta a una organización en particular, brindando una ventaja competitiva. (...), estrategia es encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad”. Además Porter, señala que estrategia no es “implementar mejores prácticas, comprar las últimas máquinas, usar internet para comunicarte con tus clientes (...), todas esas cosas ayudan pero no son estrategias”.

Porter en (ManagementvEspanol, 2010) señala que “La competencia basada sólo en la eficacia operacional es mutuamente destructiva y conduce a guerras de desgaste que sólo se pueden detener limitando la competencia”. Más bien “la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”.

Lo anterior nos lleva hacia una primera afirmación, la cual es que se debe primero encontrar una diferencia que permita obtener una posición en el mercado que haga a la empresa rentable.

Sin embargo, para las empresas, de qué manera se es diferente, de qué manera se puede lograr desarrollar los medios diferentes necesarios para que las ventas se incrementen en el tiempo.

(Trout, 2014), definen estrategia en el ámbito de los negocios como: Aquello que nos lleva a ser único y que mejor posiciona la diferencia en la mente de los clientes actuales y potenciales.

La anterior definición de estrategia en el ámbito de los negocios implica tres conceptos que son claves: Ser únicos, posicionamiento y, un tercero que se encuentra implícito y define la estrategia, la competencia. A continuación veremos del porqué de cada uno de ellos.

Posicionamiento es el método para diferenciarse en la mente de los clientes. (Trout, 2014) Afirma que “el posicionamiento comienza en un “producto”. Un artículo, un servicio, una compañía, una institución, o incluso una persona. Quizás usted mismo. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. Por lo mismo, no es correcto llamar a este concepto *posicionamiento del producto*, como si se le hiciera algo al producto en sí. Pero esto no quiere decir que el posicionamiento no comporte un cambio. Si lo comporta. Pero los cambios que se hacen a los nombres, a los precios y al embalaje no son en realidad cambios del producto mismo. Se trata solo de cambios superficiales, en la apariencia, que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva”.

5.1 Una Buena Definición De La Estrategia

Más adelante, el término estrategia, seguiría en tela de discusión en el mundo de los negocios, si bien se ha discutido lo trascendental e importante de la estrategia en las empresas aún no era sencillo determinar y entender el término estrategia; (Collis & Rukstad, 2008), afirman que "(...) las empresas que no poseen una declaración de estrategia simple y clara probablemente caen en la triste categoría de aquellas firmas que no han sido capaces de ejecutar su estrategia o, peor aún, aquellas que nunca tuvieron una estrategia".

Además, el autor, añaden que "en una cantidad impresionante de organizaciones, los ejecutivos, los empleados de la primera línea y todos lo que están entre medio, se frustran porque no existe una estrategia clara para la empresa o para sus líneas de negocios".

(Collis & Rukstad, 2008) identifican tres componentes claves en la definición de una estrategia, los cuales son "objetivo, alcance y ventaja".

“Cualquier declaración de estrategia debe comenzar con una definición de los objetivos que la estrategia se propone lograr. (...) La definición del objetivo no sólo debería incluir un punto de término sino que también un marco temporal para alcanzarlo” (Collis & Rukstad, 2008)

Así mismo, para que exista una buena definición de la estrategia, esta debe contemplar un alcance, a lo que (Collis & Rukstad, 2008), refieren como “Dado que la mayoría de las empresas compite en un terreno más o menos abierto, también es clave definir el alcance o dominio del negocio: la parte del paisaje en la cual operará la empresa”. Se podría decir que para los autores, el alcance de la estrategia tiene que ver con la parte específica que pretende impulsar la empresa y por supuesto que tiene relación con esta misma.

Después de incluir el objetivo, y el alcance en una buena definición de estrategia, (Collis & Rukstad, 2008), agregan que es necesario indicar de qué manera se logrará conseguir dichos aspectos, para lo cual, a una buena definición de la estrategia de un negocio se le debe incluir lo que ellos llaman “ventaja”. Para los autores, ventaja es "lo que su empresa hará distinto o mejor que el resto define los medios –lo esencial– mediante los cuales logrará su objetivo declarado. Esa ventaja posee componentes externos e internos: una propuesta de valor que explica por qué el cliente objetivo debería comprar su producto por sobre las demás

alternativas, y una descripción de cómo las actividades internas deben estar alineadas de modo que sólo su empresa sea capaz de brindar esa propuesta de valor”.

5.2 Desarrollo y aplicación de la estrategia en la empresa: Recursos y capacidades

Más adelante, en los años noventa llegaría otro aporte importante al estudio de la estrategia en el campo de los negocios, esta vez el eje central estaba basado en que las empresas debían centrar su foco de la estrategia en los recursos. Un marco de referencia de este enfoque es el denominado Visión de la empresa basada en los recursos, estudiado por (COLLIS & MONTGOMERY, 2008), al cual definen como “(...) el análisis interno de los fenómenos dentro de las empresas (una preocupación de muchos gurús de la gestión desde mediados de los 80) con el análisis externo de la industria y el entorno corporativo (el foco central de los enfoques estratégicos anteriores)”.

Cada empresa posee diferentes tipos de recursos, pues tienen y han acumulado experiencias diferentes, tienen personas diferentes, no realizan las actividades de igual manera, entre otros. “Estos activos y capacidades determinan cuán eficiente y eficazmente una empresa desempeña sus actividades funcionales. Siguiendo esta lógica, una empresa estará predispuesta al éxito si tiene el mejor y más apropiado surtido de recursos para su negocio y estrategia” (COLLIS Y & MONTGOMERY, 2008)

(COLLIS Y & MONTGOMERY, 2008), afirman que “La ventaja competitiva, cualquiera sea su fuente, puede ser atribuible en última instancia a la posesión de un recurso valioso que permita a la empresa realizar mejor sus actividades o de manera más económica que sus competidores”.

Sin embargo y como toda estrategia, la estrategia basada en los recursos no es simplemente exitosa por siempre, "La estrategia requiere que los ejecutivos miren hacia el futuro. Las empresas con la buena fortuna de tener una competencia realmente distintiva también deben ser lo suficientemente sabias como para darse cuenta de que su valor es destruido por el tiempo y los competidores" (COLLIS Y & MONTGOMERY, 2008)

"Por tanto, los ejecutivos deben constantemente invertir en y actualizar sus recursos –por muy buenos que éstos sean en la actualidad– y apalancarlos con estrategias efectivas hacia industrias atractivas en las que puedan contribuir a una ventaja competitiva"

5.3 Gestión Del Conocimiento

Otro gran aporte en el campo de la estrategia en las organizaciones para alcanzar y mantener una ventaja competitiva es el realizado por Ikujiro Nonaka, sobre las compañías creadora de conocimiento. Afirma Ikujiro Nonaka en su libro *the knowledge-creating a company* (Nonaka, 2007), "en una economía donde lo único cierto es lo incierto, la única fuente segura de mantener una ventaja competitiva es el conocimiento. Cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican, y los productos se convierten en obsoletos casi de la noche a la mañana, las compañías exitosas son esas que constantemente crean nuevo conocimiento y los diseminan a través de toda la organización y rápidamente los vuelven nueva tecnología y productos".

Acerca de una mejor respuesta a la innovación de las compañías japonesas, (Nonaka, 2007), comenta que "la pieza central del método japonés es el reconocimiento de que crear nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de procesar información objetiva. Más allá de eso, crear nuevo conocimiento depende de explotar el frecuentemente subjetivo conocimiento tácito, la intuición y

las corazonadas de los empleados individuales, y poner estos conocimientos a disposición de la empresa para pruebas y usos”.

“La compañía creadora de conocimiento es tanto como ideales como ideas. Y esto es lo que impulsa la innovación. La esencia de la innovación es recrear el mundo acorde a una particular visión o ideal. Crear nuevo conocimiento significa literalmente recrear la compañía y todo en ella en un proceso continuo de renovación personal y organizacional”. (Nonaka, 2007).

Para el autor, “en la compañía creadora de conocimiento, inventar nuevo conocimiento no es una actividad exclusiva del departamento de investigación y desarrollo, mercadeo o planeación estratégica. Crear nuevo conocimiento es una manera de comportarse, una forma de ser, en la cual cada quien es un trabajador del conocimiento, es decir un emprendedor”.

6. ENTENDIENDO A LAS EMPRESAS EN COLOMBIA

En Colombia, de acuerdo al artículo 25 del código de comercio, (Ministerio de Industria Y Comercio, 2012), se entiende por empresa “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”.

La ley 590 del 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa Colombiana en su artículo segundo, modificado por la ley 905 del 2004, realiza una clasificación en mediana, pequeña y micro empresa, acorde a los siguientes parámetros:

6.1 Mediana Empresa

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

6.2 Pequeña Empresa

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

6.3 Microempresa

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Sin embargo, la ley 1450 de 2011 (DNP, Departamento Nacional de Planeación, 2011) por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014, y que modifica el artículo 75 de la 1151 del 2007 que a su vez modificó el artículo 2 de la ley 905 del 2004; consolida los últimos tres parámetros para definir el tamaño empresarial, así:

Para todos los efectos, se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios:

1. *Número de trabajadores totales.*
2. *Valor de ventas brutas anuales.*
3. *Valor activos totales.*

Para efectos de los beneficios otorgados por el Gobierno nacional a las micro, pequeñas y medianas empresas el criterio determinante será el valor de ventas brutas anuales.

En el tercer reporte de MIPYMES (Ministerio de comercio Industria y Turismo, 2010), presentado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en diciembre del 2008, se obtiene una medida de la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en la torta empresarial del país. Dicho informe señala que en la participación del número de empresas registradas en Colombia, es el siguiente: microempresas 94.8%, pequeña 3.4%, mediana 0.9% y grande 1.0%. Tal cual se observa en el cuadro siguiente.

Tabla 1. Número de empresas registradas a nivel nacional a 2008

Ítems	Tamaño de la empresa	No. de empresas	Participación
1	Microempresas	596.100	94.8%
2	Pequeña	21.249	3.4%
3	Mediana	5.365	0.9%
4	Grande	6.083	1.0%
Total		628.797	100%

Fuente: CONFECAMARAS – Datos para el año 2005

“En materia de establecimientos de comercio el censo del año 2005 llevado a cabo por el DANE arrojó que existen en el país 1.442.117 establecimientos de comercio, de los cuales el 92,6% pertenecen a las microempresas, el 3,2% a las pequeñas empresas, el 0,5% a las medias, el 0,1% a las grandes empresas y un 3,5% no informa” (Ministerio de comercio Industria y Turismo, 2010).

Tabla 2. Número de establecimientos a nivel nacional a 2008

Ítems	Tamaño de empresa	No. de Establecimiento	Participación
-------	-------------------	------------------------	---------------

1	Microempresas	1,336,051	92.6%
2	Pequeñas	46,200	3.2%
3	Medianas	7,447	0.5%
4	SUBTOTAL MIPYMES	1,389,698	96.4%
5	Grandes	1,844	0.1%
6	No informa	50,575	3.5%
	Total	1,442,117	100%

Fuente: CONFECAMARAS – Datos para el año 2005

Así mismo en la participación del empleo generado en el país son las micro empresas las que mayor aportan en este rubro con un 50.3%, le sigue la gran empresa con un 19.2%, luego la pequeña empresa con un 17.6% y por último la mediana empresa con un 12.9%. (Ministerio de comercio Industria y Turismo, 2010).

Tabla 3. Participación en el empleo de los establecimientos MIPYMES

Tamaño de la empresa	Participación en el empleo
Microempresas	50.3%
Pequeñas	17.6%
Medianas	12.9%
Grandes	19.2%

Total	100.0%
--------------	---------------

Fuente: DANE censo económico 2005

Todo esto confirma la gran importancia de las MIPYMES en Colombia como iniciativas que pretenden aportar al desarrollo socio-económico del país (además de generar empleo y aportar al PIB, también son reales y potenciales aportantes a la innovación, valor social y generadoras de riqueza).

Sin embargo, aún queda mucho por hacer para consolidar el sector empresarial de las MIPYMES en Colombia, sobre todo para alargar el promedio de vida a través de la competitividad.

Para el año 2008 de acuerdo a los datos de sociedades constituidas por año y tamaño, se obtuvo la siguiente relación: se necesitó de 1,5 empresas grande abierta para cerrar 1 de igual tamaño; de 0,9 empresas mediana abierta para cerrar 1 de igual tamaño; de 3,9 empresas pequeña abierta para cerrar 1 de ellas; y de 9,7 microempresas abierta para cerrar 1 de igual tamaño. tercer reporte de MIPYMES (Ministerio de comercio Industria y Turismo, 2010)

Tabla 4. Sociedades constituidas por año y tamaño

Ítems	Año	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
1	2008	39	89	1.218	24.748

Fuente: RUE Confecamaras

Tabla 5. Sociedades canceladas por año y tamaño

Ítems	Año	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
--------------	------------	---------------	----------------	----------------	--------------

1	2008	26	97	315	2.560
---	------	----	----	-----	-------

Fuente: RUE Confecamaras

Tabla 6. Relación sociedades constituidas/sociedades cerradas

Ítems	Año	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
1	2008	1,5	0,9	3,9	9,7

Fuente: RUE Confecamaras

Si bien, las cifras anteriores no son negativas (para la grande, pequeña y micro), los retos que se identificaron en el CONPES 3484 y que presenta el tercer reporte de MIPYMES, se enmarcan en aspectos tales como. tercer reporte de MIPYMES (Ministerio de comercio Industria y Turismo, 2010):

Altos niveles de informalidad de las microempresas y prácticas informales de las MIPYMES: No pagan impuestos, no llevan registros contables, no tienen registro mercantil.

El mercado en que operan las microempresas es limitado y su articulación con otras empresas es débil.

Acceso limitado a crédito financiero. (72% ahorro de la familia, 16% préstamo de amigo y familiares; y 5% préstamos a entidades financieras).

Acceso restringido de las microempresas a las tecnologías. Utilización de máquinas y tecnologías atrasadas; y personal semicalificado y no calificado.

Las Pymes tienen baja capacidad de innovación en investigación y desarrollo.

7. EL EMPRENDIMIENTO

El término emprendimiento, acorde al Diccionario de la Lengua Española (REA), significa “acción y efecto de emprender, cualidad de emprendedor”. A su vez, la palabra emprendedor fue definida por primera vez en el año de 1732, en el Diccionario de Autoridades como “La persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua”.

Actualmente el término emprendedor se desprende del verbo emprender, el cual, el diccionario de la lengua española (REA) lo define de la siguiente manera: “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Por lo que ha sido utilizado para describir a aquellas personas que inician una nueva empresa.

Por su parte, la ley colombiana 1014 del 2006 (MINCIT, 2006) “ley de la cultura al emprendimiento” define al emprendimiento como “una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad”.

Sin embargo, desde 1732 hasta nuestros días el término ha sido considerado por diferentes autores. Tanto así, qué:

A lo largo de la historia la literatura ha reconocido diferentes papeles para el emprendedor dentro del desarrollo económico. Por ejemplo, según (Cantillon, 1755), el emprendedor es «alguien dispuesto a soportar el riesgo financiero personal de emprender un negocio». Esta visión refleja el desarrollo económico de Europa en el siglo XVIII y se relaciona más con la noción estática del emprendedor que con una visión dinámica del mismo,

confundiendo al emprendedor con el «dueño de un negocio», noción que poco o nada dice con la capacidad de la persona para iniciar nuevos emprendimientos.

Marshall, por ejemplo, a finales del siglo XIX centraba su visión en la importancia de la clase empresarial para la economía de mercado (Marshall, 1890). Para este autor, los emprendedores eran los impulsores del proceso de producción y distribución; de la coordinación de la oferta y demanda en el mercado; de la asignación del capital y el trabajo dentro del negocio. La visión de Marshall se acerca más al papel de los emprendedores en sectores intensivos en capital, donde las economías de escala son un reflejo de la eficiencia en los procesos productivos.

Schumpeter (1934), por su parte, fue un pionero en vincular el aspecto dinámico del emprendimiento a la innovación y el desarrollo económico. Su concepto de «destrucción creativa», como reflejo del pensamiento evolucionista, puede ser vinculado directamente con el rol del emprendedor en las economías basadas en la innovación. Los emprendedores son capaces de introducir nuevos productos, abren mercados desconocidos, expanden la frontera tecnológica y destruyen las tecnologías antiguas.

Friedrich Hayek (1948) concibe al emprendedor como el responsable que la sociedad se adapte a nuevas circunstancias particulares en el tiempo y el espacio. Para Hayek, el emprendedor se guía por medio de un sistema de coordinación basado en la división del trabajo, donde el sistema de precios tiene un papel esencial emitiendo las señales importantes a los tomadores de decisiones en el mercado.

Por su parte, Schultz (1975) critica a Schumpeter, ya que sostiene que el emprendedor es el que genera el equilibrio mediante la adaptación al cambio

empresarial. Asimismo, Kirzner (1997) señala que el emprendedor es quien crea los equilibrios en el mercado. Para Kirzner el equilibrio en el mercado se define como la situación donde coinciden las expectativas de los agentes económicos sobre los planes que el resto de la sociedad ejecutará. Por ello, destaca que el emprendedor no necesita contar con capital, pero sí estar alerta a las oportunidades que existen en los mercados.

Recientemente han surgido diferentes visiones y conceptos sobre el emprendimiento que destacan su naturaleza multifacética y holística. En esa línea, Acs y Szerb (2009) reconocen la existencia de tres componentes principales que caracterizan el emprendimiento: actitudes emprendedoras, actividades emprendedoras y aspiraciones emprendedoras. Estos componentes están complejamente interrelacionados entre sí, formando un sistema caracterizado por enlaces reforzadores entre uno y otro componente.

Las actitudes emprendedoras se relacionan con el grado de convencimiento personal acerca de la existencia de buenas oportunidades para empezar un negocio; el nivel de incertidumbre que la persona está dispuesta a soportar en su aventura empresarial; la percepción propia acerca de las habilidades, conocimiento y experiencia para crear un negocio, y el grado de reconocimiento social a los emprendedores. Es importante para los países tener personas capaces de reconocer nuevas oportunidades de negocios y convencidas de tener las habilidades requeridas para aprovecharlas.

La actividad emprendedora tiene múltiples facetas: desde la concepción de un nuevo negocio, su establecimiento, madurez y su eventual cierre. La creación de negocios varía de acuerdo al sector económico en que se encuentren, la cantidad de personas en el equipo fundador y las características demográficas del fundador o fundadores (género, edad o educación). Cuando la actividad emprendedora se ve como un proceso más

que un acontecimiento aislado (tal y como lo hace el GEM), la atención debe concentrarse tanto en las intenciones emprendedoras como en la actividad emprendedora según sus diferentes fases (naciente, nueva y establecida). Esta estrategia permite explorar la contribución de los emprendedores a la economía nacional según la fase en la que se encuentren. Por ejemplo, la actividad de negocios nacientes y nuevos se espera que sea mayor en economías basadas en recursos, fundamentalmente, porque muchas de ellas son motivadas por necesidades económicas. En economías basadas en la innovación, la proporción de emprendimientos que surgen para aprovechar oportunidades se espera que sea mayor que en las economías basadas en recursos o en eficiencia.

Finalmente, las aspiraciones emprendedoras reflejan la naturaleza cualitativa de la actividad empresarial. Las aspiraciones de los emprendedores en cuanto a la introducción de nuevos productos, procesos productivos, mercados o cambios organizacionales afecta de manera directa el resultado potencial y real de los emprendimientos existentes. La innovación de productos y procesos, la internacionalización de las operaciones y la ambición de un rápido crecimiento son consideradas el sello del emprendimiento impulsado por la ambición y la búsqueda de oportunidades. (Varela, Gómez, Vesga, & Pereira, 2014)

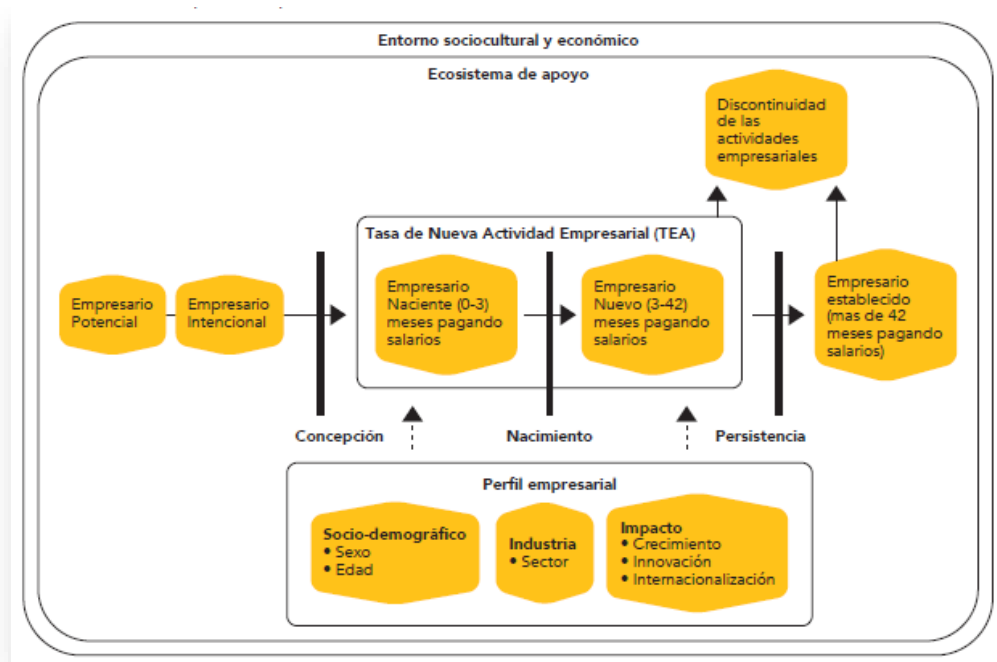
Es esta última visión (multifacética y holística) de lo que es el emprendimiento la que toma en cuenta el Global Entrepreneurship Monitor - GEM (Monitor Mundial de Emprendimiento).

El GEM “es el proceso de investigación académica más amplio que se realiza a nivel mundial, para comprender la relación que existe entre la actividad emprendedora (Entrepreneurship) y el desarrollo económico nacional (Amorós, 2011) (Kelly, Bosma, & Amorós, 2011)” (GEM Colombia, 2011). Con la innovación, a diferencia

de los procesos tradicionales de análisis de emprendimiento, que el GEM centra su análisis desde la perspectiva del emprendedor.

“Se comprende la actividad emprendedora como un proceso por el que una persona pasa por 4 posibles fases del emprendimiento, tal como se muestra en la figura 1. Definición conceptual estudio GEM (Kelley, Bosma, & Amorós, 2011)” (Gem Colombia 2013)

Ilustración 1. El proceso empresarial



Fuente: GEM Colombia 2013.

Estas cuatro fases el GEM las denominas como: 1. Emprendedor potencial, 2. Emprendedor naciente, 3. Nuevo emprendedor o emprendedor en desarrollo y 4. Emprendedor establecido. Estas etapas van desde los cero (0) meses hasta superar los cuarenta y dos (42) meses.

El GEM ha determinado las cuatro fases con base a lo siguiente:

Cuando se le pregunta a una persona entre 18 y 64 años, elegida aleatoriamente como parte de la población colombiana, si realiza alguna actividad emprendedora, puede clasificarse dependiendo de su respuesta en una de las siguientes fases o etapas del proceso emprendedor. La primera etapa, que se denomina “Emprendedor potencial”, es la que identifica a la persona que afirma estar desarrollando conocimientos y habilidades emprendedoras y puede estar en desarrollo y conceptualización de una futura actividad emprendedora, la cual realmente no se ha iniciado todavía. Sobre las personas que están en este estadio de desarrollo, GEM analiza únicamente sus actitudes, su percepción de oportunidades y su entendimiento sobre la actividad emprendedora.

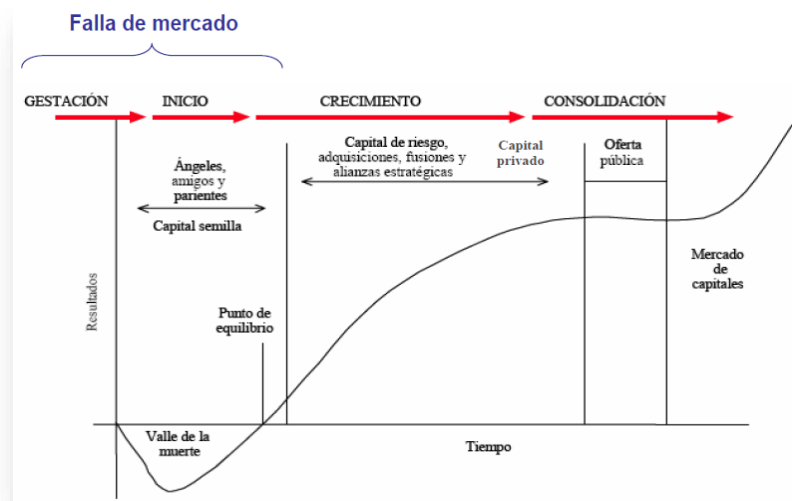
En la segunda etapa, que se denomina el “Emprendedor Naciente”, se contabilizan las personas que han iniciado su actividad emprendedora, combinando de manera novedosa los recursos que consigue, y quienes afirman aún haber pagado salarios a sus empleados y/o a él mismo por un periodo no mayor a tres meses. Esta etapa es lo que pudiéramos llamar la etapa de nacimiento de la empresa o la etapa en la que el emprendedor convierte en realidad su concepto emprendedor.

La tercera etapa que se denomina “Nuevo Emprendedor” o “Emprendedor en desarrollo”, permite identificar a aquellas personas que han estado en actividad emprendedora, pagando salarios durante un lapso de tiempo que va de los 3 a los 42 meses. Esta etapa es lo que pudiéramos llamar la etapa de despegue de la empresa.

La cuarta etapa se denomina “Emprendedor Establecido”, y corresponde a aquellas personas que han estado al frente de la operación de su empresa pagando salarios durante más de 42 meses. Esta etapa es lo que pudiéramos llamar la etapa de sostenibilidad y de crecimiento de la empresa. (Gen Colombia 2011 – 2012).

Sin embargo, es muy importante considerar que en las etapas del proceso de desarrollo empresarial, se identifica el valle de la muerte. Falla de mercado que ocurre en la gestación y el inicio de este proceso empresarial si la organización no alcanza su punto de equilibrio para la posterior etapa de crecimiento y consolidación. Ver figura 2. Fuentes de financiamiento según la etapa del proceso de desarrollo empresarial (Coordinación de emprendimiento Nacional del SENA, 2014).

Ilustración 2. Tipos de emprendedores según la etapa del proceso emprendedor



Fuente: República de Colombia. Ministerio de industria, comercio y turismo. Política de emprendimiento.

Igualmente el GEM identifica dos Tipos de emprendimientos según lo que les motiva. Ellos son: Por necesidad o por oportunidad.

“Se entiende como emprendedor por necesidad como aquella persona que al tomar la decisión de acometer la actividad emprendedora, no disponía de otras alternativas de generar ingresos. Por otro lado, se entiende el “emprendedor por oportunidad” como aquella persona que al tomar la decisión de acometer la actividad emprendedora ha analizado en algún grado de detalle las diversas

opciones que posee, ha definido la existencia de una oportunidad emprendedora y ha seleccionado esa actividad emprendedora frente a otras alternativas” (GEM Colombia 2011).

Sin embargo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo hace una subdivisión de los dos tipos de emprendimiento mencionados anteriormente así: los emprendimientos por necesidad se dividen en emprendimiento de subsistencia y tradicional; mientras que los emprendimientos por oportunidad se dividen en emprendimiento dinámico y de alto impacto. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, define estos tipos de emprendimientos de la siguiente manera (SENA - FONADE, 2014).

Emprendimiento de Subsistencia: Empresas formales o informales, unidades productivas, micro establecimientos, negocios dirigidos a generar ingresos diarios para vivir (autoempleo), sin una planificación, ni visión de crecimiento, con bajos niveles de ingreso, que no generan valor agregado ni tienen perspectivas de crecimiento en ventas.

Emprendimiento Tradicional: Empresas menores a 3,5 años que se caracterizan por tener un potencial de crecimiento medio gracias a la organización de la estructura empresarial, logran obtener excedentes, teniendo niveles de acumulación que corresponden a los de la media del respectivo sector.

Emprendimiento Dinámico: Empresas menores a 3,5 años con alto potencial de crecimiento, donde el conocimiento, el talento humano y la gestión tecnológica, acceso a recursos de financiación/inversión, gobierno corporativo, son fundamentales para crecer por encima del promedio de la industria, de manera

rentable, rápida y sostenidamente, teniendo la posibilidad de reinvertir y de lograr un nivel de ventas bastante significativo en una década.

Emprendimiento de Alto Impacto: Empresas basadas en un alto grado de diferenciación e incluso de innovación, y en una clara voluntad de acumulación de

Riqueza, con capacidad para transformar y dinamizar las economías a través de la innovación y el empleo de calidad. Es una empresa que crece rápida y sostenidamente, y que es capaz de lograr un nivel de ventas bastante significativo en una década.

Cabe anotar que las condiciones de un país afectan al tipo de emprendimiento. Así lo comprende el GEM, cuando analiza que la característica de la economía de un país influye en el tipo de motivación para el emprendimiento que se da en él (GEM Guatemala 2009-2010).

El GEM establece un Marco de Condiciones para el Emprendimiento (EFC por sus siglas en inglés) que refleja las características principales del entorno socio-económico e institucional del país. Este marco tiene por objeto reconocer las condiciones relevantes al emprendimiento según la etapa de desarrollo de la economía nacional. El marco de referencia para las condiciones socio-económicas e institucionales para el emprendimiento en economías basadas en los recursos naturales y la eficiencia se han adoptado del Reporte Global de Competitividad 2009-2010 (GCR por sus siglas en inglés) (Schwab, 2009). Para las economías basadas en la innovación, el modelo del GEM hace una contribución a la perspectiva del GCR añadiendo un conjunto de condiciones específicas para la innovación y el emprendimiento (Acs y Armington, 2006).

(...) en las economías basadas en recursos el énfasis está puesto en los requisitos básicos: desarrollo de las instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación primaria. Los requisitos básicos permiten el desarrollo de emprendimientos motivados por necesidades económicas, pero contribuyen poco para facilitar el aprovechamiento de nuevas oportunidades. En la medida que progresan los países sus economías dependen cada vez más de condiciones que promuevan la eficiencia y el adecuado funcionamiento de los mercados, así como de una fuerza laboral cada vez mejor educada. Este tipo de condiciones permite el surgimiento de emprendimientos más sofisticados. Cuando se alcanza una etapa de desarrollo caracterizada por la innovación es crucial que se aliente y se premie la investigación y el desarrollo, que se facilite el emprendimiento enfocado en oportunidades y que las políticas públicas promuevan emprendimientos innovadores.

Es claro también para el GEM la contribución que hace el emprendimiento en muchos aspectos a un país. Para el GEM (Gem Colombia 2013)

“Es importante visualizar que el nivel de desarrollo socio-económico expresado por los diversos indicadores (generación de empleo, crecimiento del PIB, innovación, valor social y económico generado, distribución de riqueza, etc.), se ven afectados directamente por la dinámica empresarial, expresada esta por el valor neto generado tanto por las empresas tradicionales y antiguas, como por las empresas nuevas (...).

En el caso de las empresas establecidas, la capacidad interna de la empresa y de sus empleados para mantener una dinámica empresarial positiva (valor

neto generado positivo) depende de la orientación empresarial de la misma y de las capacidades que estimule en sus ejecutivos, empleados y operarios para crear nuevas fuentes de valor (Intraempresario/Intraemprendimiento, empresario corporativo, etc.).

En el caso de las nuevas empresas, los factores críticos para una dinámica empresarial positiva, están asociados al perfil de esos empresarios expresados en sus actitudes, en su actividad y en sus aspiraciones”.

7.1 El emprendimiento en Colombia

En Colombia, la actividad emprendedora es medida por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el cual es “el proyecto de investigación de mayor cobertura y alcance en el mundo, cuyos objetivos son: analizar la propensión de la población adulta de un país hacia la actividad empresarial e identificar las condiciones que facilitan o impiden estas iniciativas empresariales”. (Gem Colombia 2013)

El GEM utiliza una metodología estandarizada a nivel mundial para su estudio, la cual consiste en primero: realizar encuestas a la población adulta de 18 a 64 años de edad (Adult population survey, APS), con el objetivo de medir la proporción de personas en esas edades que pertenecen cada una de las fases de emprendimiento que el GEM determina (1. Emprendedor potencial, 2. Emprendedor naciente, 3. Nuevo emprendedor o emprendedor en desarrollo y 4. Emprendedor establecido).

Segundo: realizar encuesta a expertos nacionales (National expert survey, NES), lo cual busca evaluar las condiciones del entorno económicas e institucional que rodea la actividad empresarial.

Tercero: obtención de datos de fuente secundaria relacionada con variables socioeconómicas de los países (Secondary variables, SV), para evaluar tanto los requerimientos básicos como los estimulados de eficiencia.

El proceso de investigación del GEM se orienta a los siguientes objetivos (Varela, Gómez, Vesga, & Pereira, 2014)

- o Identificar y comparar las características de la actividad empresarial entre diferentes países, regiones y económicas.*

- o Determinar el grado en el cual la actividad empresarial se relaciona con el crecimiento económico del país.*
- o Identificar los factores que favorecen y/o dificultan la actividad empresarial.*
- o Orientar la formulación de políticas eficaces y focalizadas destinadas a fomentar el espíritu empresarial.*

En Colombia, los estudios del GEM se vienen realizando desde el año 2006. Y en el año 2013, los resultados para Colombia en términos de emprendimiento fueron los siguientes (Varela, Gómez, Vesga, & Pereira, 2014)

La percepción sociocultural sobre las actividades empresariales mantiene un nivel alto (76.6%) superior a los niveles de economías impulsadas por factores (71.5%), por eficiencia (65.4%) y por innovación (58.8%). La proporción de adultos que clasifica como empresarios potenciales mantuvo su alto nivel (64.6%), y la proporción de colombianos que considera que el temor al fracaso les impediría llevar a cabo su iniciativa empresarial es alto (31.8%).

En la etapa de empresarios intencionales, Colombia con el 54.5% ocupa el 4to lugar a nivel mundial y el 1er lugar entre las economías impulsadas por factores y por innovación.

El 13.6% de los adultos colombianos están en la etapa de “Empresarios nacientes”, superior a los indicadores de los tres grupos económicos (factores, eficiencia e innovación).

En la etapa “Empresarios nuevos”, Colombia con el 10.3% presenta una propensión superior a las economías impulsadas por eficiencia y por innovación.

En términos de la TEA (Tasa total de actividad empresarial temprana, que incluye “empresarios nacientes” y “empresarios nuevos”), Colombia ocupa con el 23.7% el 3er lugar en Latinoamérica y el 4to lugar en las economías impulsadas por la eficiencia.

Los “Empresarios establecidos” representan en Colombia el 5.9% de la población adulta, indicador bastante bajo con respecto a las economías impulsadas por factores, por eficiencia y por innovación”.

7.2 El Fondo Emprender

“El Fondo Emprender es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002: “por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”.

Es así como el Fondo Emprender se constituyó como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

El Fondo Emprender se rige por el Derecho privado, y su presupuesto está conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el artículo 34 de la Ley 789 de 2002, así como por los aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados (SENA).

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

7.2.1. ¿Quiénes pueden ser beneficiarios del Fondo Emprender?

Podrán acceder a los recursos del FONDO EMPRENDER, los ciudadanos colombianos, mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial desde la formulación de su plan de negocio o que su empresa no supere los doce (12) meses de haberse constituido legalmente en cualquier región del país y que acrediten, al momento del aval del plan de negocios, alguna de las condiciones estipuladas en el artículo segundo del Acuerdo 00010 de 2013, por el cual se modifica el Acuerdo 0007 de 2011 (Ver adjunto). Dichas condiciones se enumeran a continuación:

1. Estudiante SENA matriculado en un programa de Formación Titulada, que haya finalizado la etapa lectiva de un programa de formación, así como egresados de estos programas, cuyo título haya sido obtenido durante los últimos 60 meses.

2. Estudiante que se encuentre cursando los dos (2) últimos semestres en un programa de educación superior de pregrado, reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

3. Estudiantes que hayan concluido materias, dentro de los últimos doce (12) meses, de un programa de educación superior - primer pregrado, reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

4. Técnico Profesional, Tecnólogo o Profesional Universitario, cuyo título haya sido obtenido durante los últimos 60 meses, de un programa de educación superior reconocido por el estado de conformidad con las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen o adicionen.

5. Estudiantes que se encuentren cursando especialización, maestría y/o doctorado, así como egresados de estos programas, que hayan culminado y obtenido la certificación dentro de los últimos 60 meses.

6. Estudiante SENA, del programa Jóvenes Rurales y Línea de Formación Líderes del Desarrollo, que hayan completado 200 horas del programa de

formación o egresados de este programa, cuyo título haya sido obtenido dentro de los últimos 60 meses.

7. Egresados del programa de formación SENA, para Población en situación de desplazamiento por la violencia, que hayan completado 90 horas del proceso de formación y cuyo título haya sido obtenido dentro de los últimos 60 meses.

8. Colombianos que acrediten que han permanecido por lo menos tres años en el extranjero y que voluntariamente han retornado al País. En este caso solo bastara que dichos ciudadanos certifiquen alguno de los títulos contemplados en los numerales 4, 5 y 6 del presente artículo, sin importar el tiempo de haber obtenido el respectivo título.

La presentación de un plan de negocio podrá realizarse de manera individual o asociativa. En el caso de las asociaciones estas tendrán que estar compuestas mayoritariamente por aprendices; el resto de la asociación podrá integrarse con los demás beneficiarios de que trata el artículo 2º del Acuerdo 00010 de 2013.

7.2.3 Topes y montos de los recursos otorgados por el fondo emprendedor

El Fondo Emprender otorgará recursos hasta el ciento por ciento (100%) del valor del plan de negocio, así:

- *Si el plan de negocio genera hasta 3 empleos, el monto de los recursos solicitados no superará los ochenta (80) salarios mínimos mensuales legales vigentes, SMLMV.*
- *Si el plan de negocio genera hasta 5 empleos, el monto de los recursos solicitados no superará los ciento cincuenta (150) salarios mínimos mensuales legales vigentes, SMLMV.*
- *Si el plan de negocio genera 6 o más empleos, el monto de los recursos solicitados no superará los ciento ochenta (180) salarios mínimos mensuales legales vigentes, SMLMV.*

El monto a financiar para cada plan de negocio se establece conforme a los salarios mínimos legales mensuales vigentes que rigen a la fecha de la apertura de la convocatoria. El número de empleos a generar se debe establecer de conformidad con el Manual de operación del Fondo Emprender.

7.2.4 Etapas de un plan de negocio en el Fondo Emprender

"Solo podrán formularse planes de negocio, que contemplen un componente de innovación y base tecnológica ((OECD), 2006), bajo los parámetros establecidos en el art. 14, numeral 1º del Acuerdo 00004 de 2009. La formulación del plan de negocio se deberá realizar con el acompañamiento y asesoría de una unidad de emprendimiento".

Bajo la premisa de la innovación, "el proceso para la formulación, registro, evaluación y asignación de los recursos del fondo emprendre, se desarrolla en ocho (8) etapas consistentes en":

1. Formulación del plan de negocio.
2. Convocatoria.
3. Registro y presentación del plan de negocio.
4. Evaluación de planes de negocio.
5. Jerarquización y probación de los planes.
6. Asignación de recursos financieros.
7. Seguimiento y acompañamiento a beneficiarios.
8. Control y evaluación de la inversión.

"El Fondo Emprender contará con un sistema de información, para el registro, evaluación, seguimiento y administración de los planes de negocios presentados y aprobados, con el propósito de garantizar la transparencia del proceso y correcta gestión de los recursos del fondo. El registro de los planes de negocio deberá realizarse única y exclusivamente a través de dicho sistema de información".

7.3 Conformación del plan de negocio

La plataforma del sistema de información del Fondo Emprender esta compuesta en cada Plan de Negocios por los siguientes módulos:

- 1. Módulo de Mercado: Contiene la información correspondiente a los objetivos del proyecto, su justificación, sus antecedentes, la investigación de mercado, las estrategias de mercado y las proyecciones de ventas.*

2. Módulo de Operación: Incluye la forma de operación del negocio, el plan de compras, los costos de producción y la infraestructura requerida del proyecto.

3. Módulo de Organización: El módulo de organización presenta la estrategia organizacional del proyecto, la estructura organizacional, los aspectos legales a cumplir y los costos administrativos.

4. Módulo de Finanzas: Analiza los ingresos, los egresos y el capital de trabajo del proyecto soportado con sus estados financieros.

5. Módulo Plan Operativo: Presenta la forma como el emprendedor utilizará los recursos aprobados del Fondo Emprender y los propios descritos en forma mensual. Este módulo contendrá en forma detallada la periodicidad con que la empresa requiera que se realice por parte del administrador de los recursos el desembolso correspondiente.

6. Módulo de Impacto: Describe los impactos del proyecto a nivel económico, social y ambiental.

7. Módulo de Resumen Ejecutivo: Contiene los principales aspectos del proyecto y el equipo de trabajo que desarrollará el proyecto.

8. Módulo de Anexos: Permite adjuntar archivos que complementen cualquier información adicional de los módulos expuestos.

(SENA)

7.4 Rubros financiables

Los recursos que asigne el Fondo Emprender deberán ser utilizados para:

- La financiación del capital de trabajo del plan de negocio, entendiéndose por capital de trabajo, los recursos necesarios para el funcionamiento y operación de la empresa, consistente en dinero destinado al pago de salarios, insumos para el ciclo productivo (materia prima, bienes en proceso) que contribuyen directamente o que forman parte del proceso de producción.*
- Infraestructura y Montaje: Adquisición de maquinaria y equipo, costos que se generen por concepto de constitución legal y licencias requeridas por ley para el normal funcionamiento del proyecto; así mismo podrá financiarse con estos recursos las adecuaciones o remodelaciones de los bienes que conforman el proceso de dotación técnica y que sean indispensables para el desarrollo del plan de negocios, siempre y cuando el monto no supere el 20% del total solicitado ante el Fondo Emprender.*
- Así mismo, el Fondo Emprender financiará la adquisición e implementación de franquicias, siempre y cuando, además de los criterios señalados en el artículo 13 del Acuerdo 00004 de 2009, este modelo de negocio represente una alternativa de impacto para la región, genere valor*

agregado, garantice sostenibilidad en el mercado, no haya saturación en la zona y tenga impacto en la generación de empleo.

En caso de que el plan de negocio requiera un monto mayor de financiación, el emprendedor debe manifestar en el plan de negocio la fuente de financiación de esos recursos.

(SENA)

7.5 Rubros no financiables

El Fondo Emprender no financiará los siguientes rubros:

- Compra de bienes muebles que no estén relacionados con el objeto del plan de negocio.*
- Compra de bienes inmuebles.*
- Adecuaciones o remodelaciones de cualquier tipo de bienes inmuebles, que no conformen el proceso de dotación técnica y que no sean indispensables para el desarrollo del plan de negocios.*
- Estudios de factibilidad de proyectos (consultorías, asesoría jurídica, financiera, etc.).*
- Adquisición de vehículos automotores.*
- Pagos de pasivos, deudas o de dividendos.*
- Recuperaciones de capital.*
- Compra de acciones, derechos de empresas, bonos y otros valores mobiliarios.*

- *Pago de regalías, impuestos causados, aportes parafiscales.*
- *Formación académica.*
- *Pago de derechos o inscripciones para participar en eventos comerciales nacionales o internacionales.*
- *Gastos de viaje y desplazamiento.*
- *Compra de primas o locales comerciales.*

(SENA)

7.6 Criterios a utilizar para evaluar los planes de negocios

El proceso de evaluación de las propuestas presentadas al Fondo Emprender, estará a cargo de los evaluadores seleccionados por FONADE en virtud del contrato suscrito entre SENA y FONADE, proceso que busca establecer si de acuerdo con su naturaleza el plan de negocio presentado cumple con los siguientes criterios:

- *Viabilidad técnica, operativa y medición del riesgo del plan de negocio.*
- *Viabilidad financiera dada por los indicadores, tales como: valor presente neto, tasa interna de retorno, relación costo beneficio, costo anual equivalente.*
- *Viabilidad jurídica del plan de negocio.*
- *Generación y sostenibilidad de empleo productivo de manera directa.*
- *Los planes de negocio, deben especificar las contrapartidas en especie, que harán los beneficiarios, que garanticen un aporte al*

Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, en el cumplimiento de su misión.

- Estructura y coherencia de la propuesta en términos de los antecedentes, estudio de mercado, justificación, resultados esperados y esquema de ejecución del presupuesto.*
- Integración con mini cadenas, cadenas productivas o clústeres de la región donde se desarrollará la actividad empresarial.*
- Compatibilidad con el desarrollo sostenible del país, generando alternativas que favorezcan la preservación del medio ambiente.*
- Empleo de nuevas tecnologías en el proceso creativo, productivo, y en los canales de distribución del bien o servicio ofrecido.*
- Contribución al fortalecimiento de la identidad cultural de la región donde se ejecuta el proyecto.*

En los casos en que haya lugar, los evaluadores solicitarán dentro del período de evaluación información aclaratoria y/o complementaria a los emprendedores, quienes tendrán un plazo de cinco (5) días hábiles contados a partir de la fecha de la solicitud, para aportar la información. De no recibirse la información y documentación solicitada en el término establecido, se entenderá que se ha desistido de la solicitud y el informe de evaluación hará referencia a esta situación. Este procedimiento se hará a través del sistema de información.

Los planes de negocio que no reúnan los requisitos establecidos, o cuya información sea inexacta o no verídica, o que sean presentadas por emprendedores que no cumplan con las condiciones para ser beneficiarios del Fondo Emprender, serán descalificados; en consecuencia, estos planes de negocio no serán evaluados.

Los planes de negocio que tienen concepto de viabilidad, pero que no fueron objeto de priorización y jerarquización para la asignación de recursos, en caso de presentarse a nuevas convocatorias del Fondo Emprender deberán surtir todas y cada una de las etapas de la misma compitiendo nuevamente en igualdad de oportunidades a los demás participantes.

(SENA)

7.7 Criterios de priorización y jerarquización para la asignación de los recursos

Una vez superada la etapa de evaluación, los planes de negocio clasificados como viables, serán priorizados y jerarquizados por la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender, de acuerdo con los siguientes criterios:

- Componente de innovación y base tecnológica del plan de negocio, conforme a los criterios establecidos por las Unidades Técnicas del SENA, el documento CONPES 3527 – DNP – Política Nacional de Competitividad y Productividad, Plan Nacional de desarrollo 2010 – 2014 y el Plan Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología.*
- Número de empleos directos a generar y mantener, respecto al monto de recursos otorgados por el Fondo Emprender.*
- Número de empleos directos a generar para población vulnerable, frente al total de empleos directos.*
- Número de empleos directos a generar entre población que esté dentro del rango de edad de 18 a 24 años.*
- Proyectos que desarrollen su actividad en zonas de la región donde el Índice de Desarrollo Humano - IDH, o aquel que cumpla con la misma función, sea el más bajo.*

- *Proyectos que desarrollen su actividad dentro de los sectores priorizados en el Plan Nacional de Desarrollo y/o planes regionales.*

(SENA)

7.8 Asignación De Los Recursos.

La decisión de financiación de los planes de negocio será tomada por el Consejo Directivo Nacional del SENA, con base en los resultados de jerarquización, priorización y recomendación de la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender, de conformidad al informe de evaluación remitido por FONADE, y la disponibilidad de recursos. (SENA)

Así mismo, la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender, podrá recomendar al Consejo Directivo Nacional la adición de recursos a la presente convocatoria con el fin de financiar la totalidad de los planes de negocios considerados viables, siempre y cuando el Gerente Administrador de los recursos certifique la disponibilidad de los mismos y no existan otros compromisos que comprometan el monto adicional.

(SENA)

7.9 Desembolso De Recursos.

Una vez asignados los recursos y aceptadas las condiciones para el desembolso por parte de los beneficiarios, el Gerente Administrador de los recursos del Fondo Emprender procederá dentro de los tres (3) días calendario siguientes a elaborar el contrato por el término de duración del plan de negocio, el cual será remitido a la Dirección General del SENA para que se remita a los beneficiarios a través de las respectivas unidades de emprendimiento.

Este contrato deberá ser devuelto al Gerente administrador de los recursos del proyecto dentro de los Treinta (30) días calendario siguientes a su recibo, debidamente firmado y adjuntando la totalidad de los siguientes documentos:

- *Certificado de constitución legal emitido por la autoridad competente, (Cámara de Comercio, Certificación del Ministerio del Interior, Alcaldías etc., según sea el caso) en donde conste que la vigencia de la empresa es igual o mayor a la duración del contrato a suscribir, más 12 meses, el cual debe ser tramitado una vez se reciba el contrato; y, registro único tributario – RUT de la empresa.*
- *Pagaré en blanco, firmado por todos los beneficiarios en calidad de deudores solidarios, a favor del SENA, junto con su carta de instrucciones.*
- *Autorización del encargo fiduciario.*
- *Modelo de contrapartidas*

NOTA 1: Una vez aprobada la financiación para el plan de negocio, el emprendedor o grupo de emprendedores, tendrá un plazo máximo de 30 días calendario para remitir el contrato y sus anexos, los cuales serán contados a partir del momento en que se remiten los contratos a las respectivas unidades de emprendimiento.

NOTA 2: Cuando se presente fuerza mayor o caso fortuito el emprendedor o grupo de emprendedores deberá enviar una comunicación al Gerente Administrador de los recursos solicitando un único plazo adicional, indicando la fecha de cumplimiento para la devolución del contrato.

NOTA 3: Los recursos se girarán a un encargo fiduciario, estos recursos serán ejecutados a medida que el proyecto avance, para lo cual el empresario deberá ceñirse a la reglamentación y lineamientos establecidos en el Fondo Emprender. Igualmente, el SENA y FONADE podrán solicitar adicional a los documentos descritos otros que considere pertinentes al marco legal y reglamentario vigente.

Si pasado este término de 30 días calendario o su período de prórroga, no se ha recibido en FONADE el contrato y sus anexos, o no se han cumplido los requisitos para el desembolso, se entenderá que el emprendedor o grupo de emprendedores desiste de la financiación del plan de negocio.

(SENA)

7.10 Seguimiento Y Acompañamiento A Beneficiarios

Los Centros de Formación Profesional del SENA, las instituciones de educación aprobadas por el Estado y las incubadoras de empresas, así como las demás entidades a las cuales hace referencia el artículo 10 del Acuerdo 0004 de 2009, deberán realizar a través de las unidades de emprendimiento el acompañamiento durante la etapa de ejecución del plan de negocio. En el evento en el que al plan de negocio se le asignen recursos por parte del Fondo Emprender, deberá además efectuar el acompañamiento técnico-operativo durante el primer año de ejecución y las posibles prórroga de los planes de negocio avalados por ellos, apoyándose en el sistema de información diseñado para tal fin o en cualquier medio que consideren necesario, para garantizar el cumplimiento de los indicadores de gestión

establecidos en el plan de negocio aprobado por el Consejo Directivo Nacional del SENA. (SENA)

7.11 Interventoría

El Gerente administrador del Fondo Emprender, realizará la interventoría permanente de los planes de negocio financiados y presentar informes cada dos meses de avance de ejecución de los mismos al Supervisor y Coordinador del Grupo de Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Emprender por parte del SENA.

En el proceso de interventoría, el gerente administrador asignará un interventor por cada proyecto, quién a través de la Plataforma web de Fondo Emprender y de visitas, realizará el seguimiento a los compromisos adquiridos por el empresario según el contrato de cooperación empresarial, teniendo como base el plan de negocio y la normatividad legal vigente del Fondo Emprender, todo lo cual servirá para evidenciar por parte del Gerente administrador y las Unidades de emprendimiento el cumplimiento de los compromisos enunciados en el contrato de cooperación empresarial. (SENA)

8. DISEÑO METODOLOGICO

8.1 Enfoque

La propuesta de investigación presenta un enfoque cualitativo, a través del método de estudio de caso. Se pretende dar respuesta a la pregunta planteada al inicio, desde el análisis de la estrategia de los emprendimientos seleccionados. Cabe resaltar que el análisis implicará la selección e interpretación subjetiva de los datos por parte de los investigadores, con lo que se busca también que los resultados sirvan para dar pie a futuras investigaciones.

Desde el año 2005 que inicio el proceso de financiación y asignación de recursos del Fondo Emprender hasta el año 2011, en Bolívar fueron financiados 74 proyectos de emprendimiento para la puesta en marcha y funcionamiento de empresas. De estas 74 empresas creadas se toman cuatro (4), las cuales serán los casos de estudio de la presente investigación, dos de las cuales están funcionando actualmente, las cuales son Maxiporex E. U. y Estación Piscícola de María La Baja S. A. S.; y otras dos que están cerradas o abandonaron actividades como empresas, estas son Creaciones Kadrys E.U. y Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada.

8.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación llevada a cabo tiene que ver con una de campo y documental. Debido a que se recurrió recolección de datos directamente de los emprendedores al igual que documentos que pudieron obtener de la unidad de emprendimiento del SENA - Regional Bolívar.

8.3 Técnica de recolección de información

La información que se utilizará para el análisis e interpretación de los resultados de la presente investigación se obtendrá a través de entrevistas realizadas a los emprendedores seleccionados, así como a través de la observación mediante visitas a las empresas donde haya posibilidad de hacerlo.

Las entrevistas proporcionarán datos acerca de la historia, rutinas, comportamientos y situaciones que viven o vivieron los emprendedores con su empresas. Mientras que la observación nos permitirá comprender y ser testigos de la realidad actual de los emprendedores y sus empresas.

Limitaciones

Cabe anotar que durante el proceso de obtención de selección de las empresas casos de estudio, surgieron limitaciones que impidieron una mayor representatividad de las mismas. Por un lado, estas limitantes tuvieron que ver con el hecho de que algunos de los emprendedores considerados exitosos se negaban a dar las entrevistas por sus ocupaciones y desconfianza. Por otro lado, la tarea de contacto y atención por parte de los emprendedores considerados fallidos, se tornó a aún más difícil, debido a que estos habían cambiado de teléfonos o no se encontraban en la ciudad, y muchos aquellos con los cuales se pudo establecer comunicación se negaron a brindar información por no querer revivir esa fase de su vida.

8.4 Investigación por entrevistas

En la investigación por entrevistas a las empresas casos de estudio seleccionadas se tuvo en cuenta lo siguiente:

8.4.1 Objetivo de la entrevista

Determinar el funcionamiento de la empresa en aspectos tales como: administración, producción, comercial, recurso humano, relaciones con los clientes, mercadeo, infraestructura; desde sus inicios hasta la actualidad o eventual cierre.

8.4.2 Protocolo de entrevista

1. Presentación
2. Solicitud para realizar la entrevista.
3. Objetivo de la entrevista

8.4.3 Confirmación de la siguiente información

- Nombre del emprendedor o emprendedores.
- Nombre del proyecto y de la empresa.
- Fecha de constitución.
- Ciudad de domicilio principal.
- Identificación de la actividad principal llevada a cabo.

8.4.4 Preguntas

- ¿Cómo nació la idea de negocio y/o de la empresa?
- ¿Qué aspectos tuvo en cuenta al momento de iniciar su proyecto?
- ¿Qué soporte les brindaba el SENA en todas las etapas del proceso de creación de la empresa?

- ¿Se identificó una necesidad, un problema o una oportunidad?
 - ¿A qué se dedicó realmente la empresa?
 - ¿Cómo se planteó satisfacer esa necesidad, resolver ese problema o aprovechar esa oportunidad?
 - ¿A cuáles clientes les apuntaron?
 - ¿Cuéntenos que conocía de sus clientes y qué conocía de ellos?
 - ¿Cómo eran los ciclos de abastecimiento, producción y venta del producto o prestación del servicio?
- ¿Qué acciones se llevaron a cabo para dar respuesta a resolver ese problema o aprovechar esa oportunidad?
- ¿Cómo fue o es el desempeño de la empresa con relación a su objetivo de satisfacer esa necesidad, resolver ese problema o aprovechar esa oportunidad?
- ¿Cuáles fueron o son los principales aciertos y problemas que enfrentó la empresa?
- ¿Qué modificó o ha modificado en algo su estructura o sus principales acciones?
- ¿Cómo describe los resultados obtenidos después de la modificación?
- ¿Cuáles fueron o son los principales aciertos y problemas que enfrentó la empresa con la modificación de la estructura o sus principales acciones?
- ¿Cómo era su relación con su personal a cargo?
- ¿Tenía algún encargado cuando usted no estaba y que funciones tenía?
- ¿Cómo hacía usted para conocer a su competencia?
- ¿Cuéntenos si tiene o ha tenido algún estudio en administración?

8.4.5 Plan de investigación

Tabla 7. Plan de investigación utilizado para las encuestas

Enfoque de la investigación	Método de contacto	Metodología	Instrumento de investigación
Descriptiva	Personal	Estudio de 4 casos	Entrevista, Observación directa

Fuente: Propia.

8.5 Metodología para el análisis, interpretación y recolección de la información

La presente investigación de carácter cualitativo, tratará de identificar y/o describir la estrategia y el funcionamiento de esta a través de cuatro (4) microempresas, casos de estudio, resultantes de procesos de emprendimiento, las cuales fueron financiadas por el fondo emprender. Dos (2) de ellas no superaron los tres años y medio (3.5) en el mercado, mientras que la otra mitad si lo logró. Es decir, para la fecha en que se realiza la presente investigación fueron seleccionadas empresas que hayan entrado en operación hasta el año 2011.

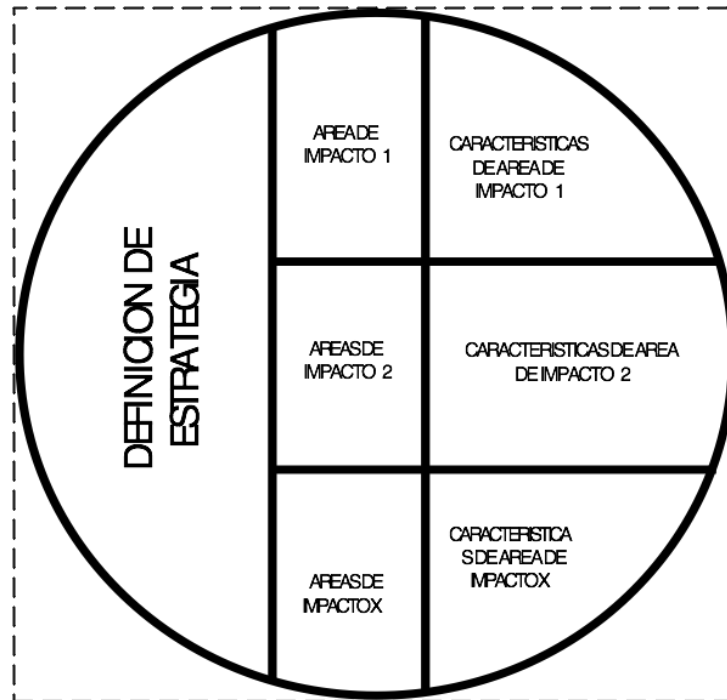
Para el análisis del funcionamiento de la estrategia, se llevaron a cabo entrevistas (ver anexo resultados obtenidos de las entrevistas), observación directa y análisis de datos, que revelaron los elementos considerados por los investigadores como claves en el funcionamiento de la estrategia empresarial en las micro empresas, los cuales son: 1. Existencia de una estrategia, 2. Representación de la estrategia en

recursos y capacidades, y 3. Aprendizaje estratégico; los cuales se explican a continuación.

8.5.1 Funcionamiento de la estrategia

El funcionamiento de la estratégica hace referencia a la manera en la cual se busca determinar de una forma ilustrativa (ver Ilustración 3. Circulo ilustrativo del funcionamiento de la estrategia) el comportamiento de la principal estrategia de una organización. Consiste en identificar en un esquema circular, aspectos esenciales con la naturaleza y operación de una empresa en cualquier momento. Estos aspectos tienen que ver con la comprensión de una estrategia empresarial (existencia de una estrategia), correspondencia de la estrategia con acciones específicas (identificación de recursos y capacidades) y los ajuste que se le realizan a través del tiempo (aprendizaje estratégico) que indican la dinámica cambiante de la estrategia, lo que permitirá poder observar cambios (si los hay) en la estrategia, y poder comprender desde esta perspectiva factores que influyen en el éxito o fracaso de las empresas surgidas a través de emprendimientos.

Ilustración 3. Circulo ilustrativo del funcionamiento de la estrategia



8.5.2 Existencia de una estrategia

La existencia de una estrategia tiene que ver con la existencia de un propósito competitivo en el cual fue basada la decisión de crear la empresa o llevar a cabo el emprendimiento, y del que su emprendedor o emprendedores son conscientes. Este propósito constituye la definición de la estrategia inicial de la empresa. También la existencia de una estrategia hace referencia a la visión u objetivo principal que llevará a la empresa de un estado actual a uno futuro, y para lo cual hace énfasis en algunos aspectos tangibles o intangibles de la empresa.

Cabe anotar que en la gran parte de las microempresas en Colombia, no existe un documento puntual que hable de la estrategia o planeación estratégica de éstas, por lo tanto, está quedará a interpretación del emprendedor en sus comentarios e interpretación de los autores en su análisis.

8.5.3 Representación de la estrategia en recursos y capacidades

Significa identificar, en primera instancia, las áreas esenciales sobre las que recae la definición de la estrategia. Estas áreas abarcan desde actividades primarias o secundarias (tomando como referencia la cadena de valor de Porter), hasta aspectos relacionados con el producto, el precio, la promoción y/o la distribución.

Una vez identificadas las áreas sobre la cual recae la estrategia, en última instancia, es oportuno detallar las características de los principales recursos y/o capacidades que se llevan o se llevaron a cabo en dichas áreas. De tal manera que se establezcan unas variables (cualitativas o cuantitativas) que permita la comprensión de las actividades específica sobre la cual se desarrolla la estrategia.

8.5.4 Aprendizaje estratégico y creación de valor

Hace referencia a la aptitud de mejora, cambio e innovación constante que debe existir al contrastar el estado deseado de la estrategia con la realidad empresarial, la aceptación del mercado y los objetivos empresariales.

Los ajustes estratégicos corresponden a un proceso de aprendizaje natural que pueden impulsar o motivar a la introducción de cambios ya sea en la definición de la estrategia como tal, en las áreas esenciales sobre la cual recae la estrategia, las actividades sobre las cuales se desarrolla la estrategia o el propósito mismos de la empresa, de tal manera de siempre procurar la creación de valor para el cliente.

9. CAPÍTULO I

9.1. Descripción de dos emprendimientos exitosos, surgidos a través del Fondo Emprender

9.1.1. Descripción del emprendimiento exitoso # 1: Maxiporex E. U.

Tabla 8. Datos generales de la empresa Maxiporex E. U.

Nombre de la empresa	Maxiporex E. U.
Fecha de constitución	26 de octubre de 2005.
Fecha de renovación de matrícula mercantil	30 de marzo de 2015.
Ciudad de domicilio principal	Cartagena de Indias
Objeto Social inicial	Producción y comercialización del poliestireno expandible
Sector	Industrias Manufactureras
Subsector	Fabricación de artículos de plástico
Nombre del emprendedor	Jorge Antonio Pérez Tobías
Representante legal	Jorge Antonio Pérez Tobías
Nit	900051884

Fuente: PROPIA

9.2 Descripción del inicio del emprendimiento:

Maxiporex E. U., es una empresa que fue constituida en el año 2005 en la ciudad de Cartagena de Indias, por el emprendedor Jorge Antonio Pérez Tobías.

Jorge Pérez, tenía siempre en su cabeza el no ser empleado sino empleador. Con base en esto y gracias a su curiosidad, le surgió la idea de iniciar su propio negocio. En aquel entonces, la empresa para la cual trabajaba se encontraba cerca de las instalaciones de Kangupor en “Mamonal”. A Jorge le llamaba la atención la constante salida y entrada de camiones con icopor. Es allí donde Jorge se pregunta “¿Con qué se come el icopor?” y es en ese momento fue cuando empezó una carrera por investigar y saber todo sobre la producción y comercialización de este producto.

Aprovechando sus estudios en el SENA, en el programa Operación de Plantas Industriales, decidió participar en el Fondo Emprender, presentándose en este fondo y obteniendo la viabilidad de su plan de negocio en la segunda convocatoria nacional y el derecho a disponer de una financiación por valor de \$76.970.000.

9.3 Descripción de la operación de la empresa:

Bajo la metodología del Fondo Emprender la empresa inicia operaciones formalmente a partir de la firma del acta de inicio, lo cual ocurrió el 19 de octubre del 2005. La empresa estuvo bajo la interventoría por un año y seis meses. A continuación se muestra un aparte del informe de la interventoría de este periodo.

“El contrato de colaboración empresarial para este plan de negocios terminaba el 19 de octubre de 2006. El 6 de septiembre, el emprendedor solicitó prórroga por

seis (6) meses, es decir hasta el 19 de abril de 2007, para generar los ingresos estimados dentro del plan de negocios, sustentado en la demora en la consecución de un proveedor idóneo para el suministro de la máquina pre-expansora, la caldera y la bloquera; los altos sobre costos no contemplados en el presupuesto de la empresa; la fabricación de las máquinas; las pruebas y ensayos técnicos necesarios en el proceso previo al montaje de la maquinaria y equipo industrial; la carencia en el sector del sistema trifásico para el suministro de la corriente eléctrica; y el cambio de motores de la máquina pre-expansora por divergencias en cuanto al voltaje y funcionamiento de uno de ellos. La interventoría avaló y recomendó la prórroga solicitada por el emprendedor. Después de la segunda visita de interventoría se observa avance en la empresa, el emprendedor mejoró en el manejo administrativo, la empresa presenta un histórico positivo observándose aumento en producción y en ventas, se logró solidez y reconocimiento en el mercado, aunque no se puede descuidar ante la competencia. No se logró cumplir con el indicador de ventas porque se inició operaciones muy tarde, por otro lado no se dio cumplimiento al indicador de empleo por falta de gestión, ya que el emprendedor es consciente de las obligaciones que tiene la empresa en el aspecto laboral y no las está cumpliendo. La interventoría recomienda el Reembolso de los recursos porque no se dio cumplimiento al total de los indicadores de gestión estipulados en el Acuerdo 007 de junio de 2005” (Coordinación de emprendimiento Nacional del SENA, 2014)

En el año y seis meses de evaluación de Maxiporex E. U., es decir, desde el 19 de octubre de 2005 hasta el 19 de abril del 2007, la interventora reportó los siguientes datos con respecto al alcance de los indicadores de medición:

Tabla 9. Resultado de los indicadores de gestión alcanzados en el periodo de interventoría de Maxiporex E. U.91

Indicador	Meta	Logro	Porcentaje de logrado
Ventas	\$315.431.250	\$99.545.963	31,56 %

Empleos propuestos (interventoría)	8	3	30 %
Comercial*	100	100	100 %
Mercadeo**	4	4	100 %
Ejecución presupuestal	\$76.970.000	\$76.540.586	99,44 %
Producción***	4	4	100 %
Contrapartida****	5	5	100 %

Fuente:

*Comercial: Este indicador hace referencia a la gestión, contacto y/o consecución de clientes.

**Mercadeo: Este indicador hace referencia a las estrategias de promoción propuestas en el plan de negocio.

***Producción: Este indicador hace referencia a los compromisos con el portafolio de productos propuestos a ofertar al mercado.

****Contrapartida: Este indicador hace referencia a las acciones en favor del SENA con las cuales se debe comprometer la empresa (capacitación, empleabilidad y/o ayuda con la comunidad SENA).

9.4 Descripción de los desafíos y/o retos afrontados por la empresa

En la entrevista realizada al emprendedor Jorge Antonio Pérez Tobías, se logró obtener la siguiente información sobre los desafíos y/o retos afrontados por la empresa. Entre ellos tenemos la puesta en marcha, la cual representó un desafío para Jorge Antonio Pérez Tobías, el cual en su rol de emprendedor, debía de tener un conocimiento profundo de todas cada una de las áreas y procesos que la empresa que debía poner en marcha, así lo manifestó al decir:

“...yo tuve muchos tropiezos, cuando empezamos algo debemos saber todo del proceso, en mi caso debía conocer el funcionamiento de las maquinas, yo hacía todo (...)”. (Perez Tobias, 2015)

En el primer año de la empresa, Jorge Antonio Pérez Tobías, enfatiza todos sus esfuerzos en la búsqueda de la eficacia operacional, representado esto en la capacidad que debía de tener su empresa de producir una lámina de icopor en condiciones aceptables. Acerca de esto Jorge Pérez, comento lo siguiente:

“...en Octubre del 2005 aparece Maxiporex aprobado [en realidad este mes fue el de arranque del proyecto], realmente cuando Maxiporex produce la primera pepa de icopor fue después de 1 año y 3 meses (...). Me toco buscar la persona que me ayudara con la infraestructura de una planta (...), para que la planta esté a punto, en el camino encuentras fallas, buscar los repuestos un sin fin de cosas que pasan y que tienes que estar preparado para conocer y lograr las soluciones, es difícil, cualquiera tira la toalla. (...) un año y tres meses después es cuando yo consigo hacer la primera pepa de icopor. (...) esto fue un proceso duro, fue en un Noviembre, y eso fue después de una semana cuando conseguí el primer contrato con Torres del Lago”.

Una vez instalada la empresa, Maxiporex E.U., ofreció al mercado cuatro productos, los cuales aún se mantienen en su portafolio de productos, ellos son: láminas de icopor utilizadas en construcciones, láminas de icopor para cielo raso,

láminas ducterías y láminas de icopor de uso no industrial. En cuanto a esto, Jorge Pérez, agregó lo siguiente:

“El primer producto fue el casetón para construcción, yo ya empecé otras líneas, el cielo raso que salía más cotoso y tenía que buscar más plata, tenía que reventar por donde fuera y tenía que abrir todas las líneas, cuando yo contrate la primera obra me alegre y después de cumplir fui aprendiendo y aprendiendo que requería las obras y ahí fui organizando la planificación, mejorar todas las variables posibles, cuando vi la aceptación del casetón entro con el cielo raso (...).”

Por otro lado, los esfuerzos también fueron considerables en el proceso de desarrollo de clientes. Pues fue necesario conseguirlos uno por uno y construir relaciones con ellos. Así lo describió Jorge Pérez:

“En la parte de venta me ves caminando, ofreciendo mi producto”.

“(...) Porque ya sabía lo que vendía Kangupor, yo no puedo vender de la misma manera, yo no puede competir con ellos porque son la empresa más grande de Colombia, mi éxito es que mi venta es personalizada, yo te vendo y te llamo y te pregunto cómo te fue con el producto, como te va con él, que paso entonces, que esos clientes se sienten complacidos. Yo mejoro mi producto cuando me hablan de él, si tiene problemas y que mejor manera que mis propios clientes”. (Perez Tobias, 2015)

En cuanto a la recurso humano se pudo notar que este se fue consolidando en cuanto a la formalidad y fue igualmente aumentando con el pasar del tiempo, puesto que la empresa registró al inicio 3 empleos y en la actualidad reporta 24 empleos.

En la actualidad la empresa muestra una consolidación en la producción, organización y comercialización de sus productos. Esto dijo Jorge Pérez, cuando se le preguntó acerca de los planes para Maxiporex E.U.:

“(...) Voy a entrar con otro producto, son ladrillos que es una técnica (lego) es otro sistema de construcción, trabajo con molde que es otro proceso” (Perez Tobias, 2015).

10. DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO EXITOSO # 2: ESTACIÓN PISCÍCOLA DE MARÍA LA BAJA S. A. S.

Tabla 10. Datos generales de la empresa Estación Piscícola de María La Baja S. A. S.

Nombre de la empresa	Estación Piscícola de María La Baja S. A. S.
Fecha de constitución	7 de diciembre del 2010.
Fecha de cierre/abandono de actividades	No aplica*.
Ciudad de domicilio principal	María La Baja.
Objeto Social inicial	Producción de alevinos o semillas de Bocachicos para su comercialización, y todas las demás inherentes al desarrollo del objeto social.
Sector	Pesca.
Subsector	Pesca Y Cultivo De Peces En Criaderos Y Granjas Piscícolas
Nombre del emprendedor (es)	Nilton Cesar Munarriz Valdés, Jhorman Miranda Soto, Ingris Ester Cassiani Rodríguez, Javier Munarris Valdés y Warner Rafael Maza Mármol.
Representante legal	Warner Rafael Maza Mármol.
Nit	900400559.

Fuente: Propia

*Nota: La última fecha de renovación data de marzo 31 de 2015, según registró mercantil anexo.

10.1 Descripción del inicio del emprendimiento

Estación Piscícola de María La Baja S. A. S., es una empresa que fue constituida en el año 2010, por Jhorman Miranda Soto, Nilton Cesar Munarriz Valdés, Ingris Ester Cassiani Rodríguez, Javier Munarris Valdés y Warner Rafael Maza Mármol, quienes se encontraban estudiando un programa de Tecnología en Acuicultura en el SENA, en el municipio de María La Baja, en el departamento de Bolívar.

Con conocimiento de la oportunidad que les brindaba el Fondo Emprender de presentar un proyecto una vez terminada la formación, los estudiantes de acuicultura mencionados anteriormente se reunieron, empezaron a observar cuales eran las necesidades latentes en su comunidad. Así fue que lograron identificar lo que necesitaba su pueblo y con lo cual ellos podían ayudar con base en sus estudios. De esta manera lo comentó Nilton Cesar Munarriz Valdés:

“(…) en ese momento empezamos a ver cuál era la necesidad que se tenía en nuestra comunidad y vimos que lo que se necesitaba era montar un negocio con base en reproducción de alevino, con el fin de hacer repoblamiento a los cuerpos de agua que lo necesiten y contrarrestar la pérdida de algunas especies que están en riesgo como es el boca chico, una especie que ya en el medio natural no lo están dejando reproducir, y es una especie que si no fuera por los laboratorios de reproducción, no existiera; y que también es una actividad que genera buenos ingresos, es un negocio muy rentable la venta de alevino. La ventaja como tal es que nosotros somos pescadores y conocemos el tema, además que haber trabajado en empresas nos ayudó al perfeccionamiento del negocio y llenarnos de confianza”.

De tal manera que se presentan ante el Fondo Emprender, participando en la convocatoria nacional número 10 y obteniendo el concepto de viabilidad para su proyecto.

10.2 Descripción de la operación de la empresa:

Bajo la metodología del Fondo Emprender la empresa inicia operaciones formalmente a partir de la firma del acta de inicio, lo cual ocurrió el 28 de diciembre del 2010. La empresa estuvo bajo la interventoría por un año y seis meses. A continuación se muestra un aparte del informe de la interventoría de este periodo.

“La interventoría recomienda el no reembolso o condonación de los recursos por las siguientes razones: Aunque no se cumplió el indicador de ventas y producción, muestra cumplimiento a los demás indicadores de gestión y resultados y a los indicadores de efectividad empresarial planteados en el reglamento interno del Fondo Emprender. Los emprendedores cumplieron con las obligaciones contractuales como realización de la totalidad de eventos de contrapartida, publicidad logo del SENA, FONADE, Fondo Emprender y Presidencia de la República y suscripción oportuna del contrato de prenda. El componente de innovación propuesto en el plan de negocio fue desarrollado en las operaciones de la empresa. Hasta la última visita de interventoría los empresarios evidencian una correcta utilización de los recursos aprobados por el Fondo Emprender. Durante la ejecución del contrato de cooperación empresarial, los empresarios evidenciaron correcto manejo del proceso productivo, aspecto que garantizó una correcta comercialización y continuidad en las operaciones. Los empresarios evidenciaron el cumplimiento de obligaciones empresariales: contables, laborales, legales y tributarias. La Unidad de Emprendimiento se compromete en continuar con el acompañamiento para asegurar la continuidad de la empresa y evidenciar el

compromiso de los empresarios” (Coordinación de emprendimiento Nacional del SENA, 2014)

En el año y seis meses de evaluación de Estación Piscícola de María La Baja S. A. S., es decir, desde el 28 de diciembre del 2010 hasta el 28 de junio del 2012, la interventora reportó los siguientes datos con respecto al alcance de los indicadores de medición:

Tabla 11. Resultado de los indicadores de gestión alcanzados en el periodo de interventoría de Estación piscícola de Marialabaja.

Indicador	Meta	Logro	Porcentaje de logrado
Ventas	\$120.000.000	\$15.648.000	13,14 %
Empleos propuestos (interventoría)	6	6	100 %
Comercial*	25	25	100 %
Mercadeo**	5	5	100 %
Ejecución presupuestal	\$75.190.000	\$68.100.000	90,57 %
Producción***	5	5	100 %
Contrapartida****	8	8	0 %

Fuente: Propia

*Comercial: Este indicador hace referencia a la gestión, contacto y/o consecución de clientes.

**Mercadeo: Este indicador hace referencia a las estrategias de promoción propuestas en el plan de negocio.

***Producción: Este indicador hace referencia a los compromisos con el portafolio de productos propuestos a ofertar al mercado.

****Contrapartida: Este indicador hace referencia a las acciones en favor del SENA con las cuales se debe comprometer la empresa (capacitación, empleabilidad y/o ayuda con la comunidad SENA).

10.3 Descripción de los desafíos y/o retos afrontados por la empresa

En la entrevista realizada al emprendedor Nilton Cesar Munarriz Valdés, se logró obtener la siguiente información sobre los desafíos y/o retos afrontados por la empresa.

Entre los desafíos más importantes afrontados por la empresa cabe destacar que la puesta en marcha y organización de los recursos constituye en un requisito básico en la operación de la empresa. Con respecto a esto, Nilton Cesar Munarriz Valdés, dijo:

“(...) empezamos con la construcción de los estanques, en ese entonces la construcción la pagamos a 130 mil pesos aproximadamente de buldócer”.
(Munarriz Valdes, 2015)

“la empresa está ubicada en el puerto de María la Baja (...). El pueblo nos cedió un terreno pero habían personas que no estaban de acuerdo, y en la época de invierno

se inundó y el fondo nos pidió que buscáramos otro terreno por que no habían garantías que no se fuera a inundar de nuevo y que se pusieran en riesgo los recursos, así que buscamos en colegios e inicialmente le propusimos al colegio San Francisco y cuando accedió nos brindaron su apoyo y se dieron cuenta que el proyecto le ayudaría al colegio y es así como se inició el proyecto con todas esas dificultades. Estuvo a punto de caerse por motivo del terreno.

En cuanto a la infraestructura, se logró poner en condiciones la planta para la producción de los alevinos. Esto nos dijo el emprendedor con respecto a este tema:

“Empezamos construyendo los estanques, el laboratorio es una casa de zinc grande con una bodega, tenemos cuatro piletas movibles que son plásticas y cuatro con embreñado, tenemos 7 estanques”.

Con relación a la oferta de mercado, el emprendedor Nilton Munarriz nos dijo:

“Alevinos de Tilapia roja, Tilapia plateada, Cachama y Bocachico, son los que manejamos”.

Con relación a la parte comercial, el mercado de María La baja y sus alrededores mostraba su benevolencia al proyecto, puesto que el pueblo era de tradición pesquera y afrontaba una crisis de abastecimiento de este producto. Esto dijo Nilton Cesar Munarriz Valdés:

“(...) donde yo llevo, llevo mis tarjetas. En empresas de ONG, alcaldía, a todos ellos he repartido tarjetas, en fincas, en todos lados en donde veía agua, de esa manera pude aumentar las ventas”. (Munarriz Valdes, 2015)

“En el primer año compramos los primeros reproductores y tuvimos una producción de 800 mil alevinos y fue muy fructífero porque en esta parte no se ven esas cantidades y siempre se venden porque es una zona de pesca, es una forma que estamos tratando de reemplazar la pesca artesanal con la acuicultura, porque

naturalmente se está perdiendo la pesca, los malos usos de los recursos, los métodos ilícitos, están dañando los recursos naturales, nosotros nos dimos a la tarea de vender la acuicultura en María La Baja”.

“(…) nosotros empezamos a vender a la Umata de María La Baja que a veces hace repoblamiento, en el primer año vendimos 70 mil alevinos a la Umata de María La Baja y también algunos finqueros que van a pedir asesoramiento técnico a la Umata (...). Ese año vendimos 200 mil alevinos a Cardique, ese mismo año, 80 mil a una ONG que se llama corporación PBA, y algunos pequeños acuicultores que tienen finca”.

Con relación al personal relacionado con la empresa, estuvieron directamente contratados por la empresa y con las prestaciones de ley, los cinco emprendedores líderes. Con respecto a esto, Nilton Cesar Munarriz Valdés, nos comentó lo siguiente:

“Nosotros trabajamos 5 directos pero indirectos trabajamos 20, porque rotamos los jornales, para los empaques siempre traemos de 6 a 7 personas por que estamos hablando que empaquetar 200 mil alevinos son 400 bolsas, entonces para empacar, echar el oxígeno, arrear, entonces esos que hacen ese proceso son técnicos debido a que ya nosotros arrojamos técnicos como tal, en este momento les enseñamos como manejar el negocio”.

Por otro lado, la empresa ha tenido que afrontar un gran desafío desde su segundo año en cuanto a la organización y las relaciones interpersonales de los socios quienes fueron en un principio los trabajadores directos de la empresa. Con respecto a esto el emprendedor manifestó lo siguiente:

“Nosotros tenemos un problema, una debilidad que nos ha venido pasando casi todos los años, que es la organización, en la organización hay algunas fallas en algunos compañeros, y el problema (...), yo siempre he dicho que debe haber un jefe, así sea esto tuyo o mío, tiene que haber quien mande, un líder. Y hemos

tenido ese choque. (...) Pero en la parte organizacional de manejo de personal tenemos problemas, ¡porque hay alguien que llega tarde! no le gusta que le llamen la atención, porque es dueño de eso también”. (Munarriz Valdes, 2015)

A pesar de que la empresa se encuentra en un mercado con mucha demanda, después del segundo año en adelante la parte comercial se quedó insuficiente para mantener un crecimiento dinámico. Nilton Munarriz, comentó lo siguiente:

“En el segundo año [las ventas] aumento un poquito, porque también le vendimos 270.000 alevinos a la Umata de Cartagena, ahora tenemos ese contrato con la Umata de Cartagena, es el único contrato que tenemos. (...) una de las desventajas que tenemos es esa, yo no puedo decir que vamos a producir 2.000.000 alevinos si no tenemos a quien vendérselo. (...) Nosotros tenemos capacidad de 2 millones, el problema es que no tenemos quien venda. (...) Nosotros nos hemos dado a conocer mucho, visitas, ferias, participado en el Sena, no hemos podido ganar licitaciones porque hay empresas con mayor tiempo, y no hemos podido ganar una licitación, y es muy difícil”. (Munarriz Valdes, 2015)

Otro aspecto que afectó a la empresa fue la ola de sequía que vivió la región en el 2014. Con respecto a esto el emprendedor nos comentó:

“Nosotros tuvimos una mortalidad de peces, se le aumentó la temperatura y se nos murieron aproximadamente como cincuenta reproductores”.

Aun así las condiciones normales naturales del lugar son generosas, así nos lo comentó el emprendedor:

“Nosotros tenemos una ventaja, es que tenemos un pozo subterráneo con una motobomba de 1 1/4”, que eso no se seca, eso siempre tiene agua, que no abastece los tanques grandes, sino los tanques elevados para mantener en el laboratorio”.

Con relación a la situación actual, el emprendedor, comenta sobre algunos desafíos que afronta la empresa. Con relación a la infraestructura manifiesta:

“(…) a nosotros se nos presentó un fenómeno que no se nos había presentado nunca. Nosotros estuvimos previstos del agua. El factor principal en la acuicultura se llama agua, es lo más importante que hay, y hay que estar con una reserva de agua, eso es lo que hay que prevenir. La reserva que nosotros teníamos de agua no le daba hasta la motobomba que tenemos, la motobomba lo seca y eso es un fenómeno que nos está pasando es ahora, eso no se nos había presentado nunca”.

En cuanto al recurso humano, las condiciones de la empresa empeoraron si bien se puede ahora contar con apoyo más especializado. Ninguno de los trabajadores se encuentra formalmente con la empresa, incluso han habido alejamiento de algunos de ellos. El emprendedor Nilton Munarriz comentó:

“Tenemos una contadora. (...) Tenemos una persona que se capacitó en manejo de caja general, (...) él es que lleva las facturas”.

“El proyecto lo pasamos como empresa cinco aprendices del SENA, (...) hay uno que se retiró de boca, porque no ha firmado nada (...)”.

“Nosotros no estabilizamos sueldos, nosotros hacemos dos, tres ventas, y hacemos una repartición equitativa (...).”

Al momento de la visita el predio no se encontraba en condiciones y las ventas muestran síntomas de haber mermado. Esto nos dijo el emprendedor Nilton Munarriz:

“En estos momentos estoy buscando para ya limpiar. No quiero limpiar, porque es que el monte siempre protege la tierra, más bien esperar a que caigan las primeras lluvias para así limpiar”.

“La última producción fue hace cuatro semanas, donde se vendieron 15.000 alevinos, ahora la producción es muy lenta. El verano atrasa el proceso reproductivo en los peces cuando están en cautiverio”.

En cuanto a las ventas, observamos que estas se realizan de manera esporádica y que se trata de explotar más la parte de asesorías. Esto dijo el emprendedor:

“Las cosas comenzaron bien, con agüita, empezamos vendiendo 10.000 por aquí, 5.000 por acá, y luego las ventas se pararon, yo llamo a las personas y dicen no está lloviendo, entonces, tenemos que esperar que empiecen las lluvias, ahora a fin de año, mediados de año vamos a tener ventas porque la gente no ha sembrado por lo de la lluvia (...).”

Sin embargo el gran reto para Estación Piscícola María La Baja S. A. S., está en la cultura organizacional, debido a las diferencias que se presentan entre los socios emprendedores del proyecto que se manifiesta en impedimentos para la toma de decisiones y el progreso de la empresa. Con respecto a esto el emprendedor comentó lo siguiente:

“Yo he venido peleando con los compañeros que tenemos que hacer el cronograma de actividades. Hay algunos que dicen que el cronograma para qué, (...) y si yo empiezo a decirle que necesitan orientación en esa parte [del cronograma de actividades], ya ellos creen que sé más que ellos (...).”

“Cada uno de nosotros tiene su campo, (...) nosotros tenemos tres campos, producción, ventas y administración, (...) pero siempre identificamos que en la producción está el problema, por eso siempre le llamábamos la atención y por eso hay algunos problemas en la parte relacional”.

“La producción ha bajado (...), los problemas han desmotivado a los trabajadores y no van [al trabajo]” (Munarriz Valdes, 2015).

11. CAPITULO II

11.1 Descripción de dos emprendimientos fallidos, surgidos a través del Fondo Emprender

11.1.1 Descripción del emprendimiento fallido # 1: CREACIONES KADRY S E.U.

Tabla 12. Datos generales de la empresa Creaciones Kadrys E. U.

Nombre de la empresa	Creaciones Kadrys E. U.
Fecha de constitución	20 de septiembre de 2006
Fecha de cierre/abandono de actividades	de La sociedad se encuentra disuelta y en liquidación. La última fecha de renovación fue marzo 09 del 2010.
Ciudad de domicilio principal	Cartagena de Indias
Objeto Social inicial	Fabricación de calzado y artículos en cuero y similares, para damas, caballeros; formal e informal en varios estilos.
Sector	Industrias Manufactureras
Subsector	Fabricación De Calzado De Cuero Y Piel, Con Cualquier Tipo De Suela, Excepto El Calzado Deportivo
Nombre del emprendedor	ADRIANA MARGARITA MEDINA CARRILLO
Representante legal	ADRIANA MARGARITA MEDINA CARRILLO
Nit	900108286

Fuente: Propia

11.2 Descripción del inicio del emprendimiento

Creaciones Kadrys E. U., es un empresa que fue constituida en el año 2006 en la ciudad de Cartagena de Indias, por La emprendedora Adriana Margarita Medina Carrillo.

Adriana Margarita Medina Carrillo, es la representante legal de la empresa y cabeza visible del proyecto ante el Fondo Emprender; igualmente es la esposa de Rene Cano, quien fue el creador e impulsor del proyecto ante el SENA. La historia es la siguiente:

Rene Cano, estaba estudiando bachillerato y trabajaba en calzado beta, él trabajaba haciendo las costuras de los apaches, y siempre soñó con crear su propio negocio una vez terminara de estudiar. Leyendo un libro él encontró que los negocios que existían desde la existencia del hombre, y dentro de esos estaba el negocio del calzado, el cual considera que es un negocio vitalicio, y es allí donde él pensó que ese era el negocio que quería. Con respecto a esto, Raúl Cano, manifestó lo siguiente:

“Primero me quedó la inquietud que en Bucaramanga es una ciudad muy sólida a nivel de calzado, pero yo te hago una pregunta ahora; ¿aparte de calzado Bucaramanga que otra marca de calzado Colombiano conoces?”.

“(…) una de las talanqueras era la ciudad [Cartagena], (...) yo me agarre: ¿por qué ciudades como Bogotá, Medellín, Bucaramanga son muy solidas en el tema del calzado?, si la materia prima entra por acá, por los puertos, para llegar allá y de allá nos traen el producto acá, y yo me decía que cualquier ciudad que quisiera exportar tenía que estar en las ciudades costeras”.

Raul Cano, se postuló a las convocatorias del Fondo Emprender, fallando las dos primeras veces por diversas situaciones, como el análisis de mercado, ya que era muy difícil de convencer a los evaluadores que en Cartagena se podría producir

calzado. Entonces, hice diligencias en Universidades. Una de esa era la de Cartagena, cuando fui allá y empecé a realizar investigaciones con clientes, ofreciendo los zapatos que producía, dándome cuenta que había una oportunidad entre los estudiantes que no podían conseguir zapatos con tallas grandes, gracias a esto nació la estrategia inicial del proyecto, la cual consistía en la fabricación de zapatos de “tallas especiales”.

Sin embargo, el señor Rene Cano, no terminó siendo el representante del proyecto, sino su esposa, Adriana Margarita Medina Carrillo, como lo manifiesta a continuación:

“Cuando nos postulamos en la tercera convocatoria ya las inscripciones habían pasado, entonces como ya había participado en las dos primeras y ya para la tercera me estaba quedando por fuera, eso lo aprobaban en marzo y yo cumplía los dos años para finales de febrero; estaba a punto de no participar; teóricamente estaba por fuera pero el hecho de haber participado en las dos anteriores me respetaron la postulación, lo que hice fue poner a estudiar a mi esposa para que tuviéramos las cuatrocientas cincuenta horas por si las cosas fallaban y ya casi por terminar el curso me mandan a decir que ya había quedado por fuera, ya después de haber terminado el curso decidimos cambiar de representante y postularla a ella, por eso el cambio de nombre. Anteriormente se llamaba calzado Rene sport, como todo el proceso tenía que ser legal desde la inscripción ante la cámara de comercio se buscaban los homólogos y la sorpresa fue que apareció uno en Bogotá (Calzado Rene sport), entonces tomamos el apellido mío que es Cano y el diminutivo de Adriana, a las que le llaman Adri y le cambiamos la C por la K y al buscar no encontramos Homologo alguno así que quedo”.

11.3. Descripción de la operación de la empresa

Bajo la metodología del Fondo Emprender la empresa inicia operaciones formalmente a partir de la firma del acta de inicio, lo cual ocurrió el 07 de octubre

del 2006. La empresa estuvo bajo la interventoría por un año y cuatro meses. A continuación se muestra un aparte del informe de la interventoría de este periodo.

“La interventoría recomienda el No Reembolso de los recursos por las siguientes razones: Aunque la emprendedora en parte del proceso se mostró negligente, esta recapacitó y dio dedicación completa a la empresa, realizando una gestión adecuada. La emprendedora realizó una buena gestión administrando con responsabilidad, compromiso y entrega los recursos asignados por el Fondo Emprender y sus recursos propios. Se dio cumplimiento a los indicadores de gestión y resultados planteados en la Resolución 1617 de agosto de 2006. La emprendedora se preocupó por dar cumplimiento a las obligaciones contables, legales y tributarias. Se observa continuidad en la producción y el logro de la sostenibilidad en el mediano plazo. Se cumplió con el compromiso con el SENA. La emprendedora está realizando una buena gestión comercial, logrando poco a poco una mayor consolidación de su empresa y el reconocimiento y posicionamiento” . (Coordinación de emprendimiento Nacional del SENA, 2014)

En el año y cuatro meses de evaluación de Creaciones Kadrys E. U, es decir, desde el 07 de octubre del 2006 hasta el 07 de febrero del 2008, la interventora reportó los siguientes datos con respecto al alcance de los indicadores de medición:

Tabla 13. Resultado de los indicadores de gestión alcanzados en el periodo de interventoría de Creaciones Kadrys E. U.

Indicador	Meta	Logro	Porcentaje de logro
Ventas	\$498.997.427	\$56.848.000	11,39 %
Empleos propuestos (interventoría)	13	9	69,23 %

Comercial*	4	4	100 %
Mercadeo**	4	4	100 %
Ejecución presupuestal	\$75.917.288	\$75.917.288	100 %
Producción***	4	4	100 %
Contrapartida****	7	7	100 %

Fuente: Propia

*Comercial: Este indicador hace referencia a la gestión, contacto y/o consecución de clientes.

**Mercadeo: Este indicador hace referencia a las estrategias de promoción propuestas en el plan de negocio.

***Producción: Este indicador hace referencia a los compromisos con el portafolio de productos propuestos a ofertar al mercado.

****Contrapartida: Este indicador hace referencia a las acciones en favor del SENA con las cuales se debe comprometer la empresa (capacitación, empleabilidad y/o ayuda con la comunidad SENA).

11.4 Descripción de los desafíos y/o retos afrontados por la empresa

En la entrevista realizada al emprendedor Rene Cano, se logró obtener la siguiente información sobre los desafíos y/o retos afrontados por la empresa. Uno los desafíos más importante por la empresa es la puesta en marcha, especialmente en este tipo de emprendimiento, ya que, cuando no se cuenta con un capital totalmente propio se está limitado a ciertas condiciones establecidas por el patrocinador, además, la

puesta en marcha tiene mucho que ver con la eficiencia de la empresa. Con respecto a este tema el señor cano manifiesta lo siguiente:

“Inicialmente nos tocó a mi esposa y a mi persona hacer todo el mercadeo, publicidad, eso nos ayudó mucho porque nos dejó ver cuál era la fortaleza y lo puedes aprovechar”. (Cano, 2015)

“El fondo emprender aparte de ser beneficioso y busca la manera que no distorsiones los dineros, y por otra parte viene con unos amarres, que los empresarios empezaron a ver, el caso cuando le decían –tienes que comprar la maquina tal—tu no tenías el dinero, tenías que decir donde estaba la máquina, a donde cotizaste, todo esto porque ellos primero pedían las facturas por anticipado y después de tenían las facturas para desembolsar ellos se agarraban de cualquier cosa, hasta la retención en la fuente la sacaban del dinero de uno, entonces el fondo te decía –saliste aprobado—en tanto tiempo tienes que responder por la solicitud total del recurso”.

“(…) a mí me aprobaron \$74.000.000 millones de pesos, entre maquinas, materiales y los primeros meses de la mano de obra que se contratara. El grave problema que teníamos era que por la estrechez del espacio la gente trabajaba incomodo, pero la carga de las prestación laboral era lo que se hacía más difícil a medida que pasaba el tiempo”.

Otro de los aspectos claves para la empresa fue el desarrollo de clientes, lo cual representaba uno de sus mayores desafíos debido a que se trataba de un mercado

de nicho, que se debía primero identificar, conocer, convencer y fidelizar. Con respecto a esto Raul Cano, nos comentó lo siguiente:

“Empezamos a construir con base en lo que había descubierto donde teníamos que enfocarnos, ahí empezamos a visitar, colegios, bandas de paz, etc., y empezamos a abrir un mercado que no tenía competencia en ese momento y que no tenía que ver con el mercado existente. Yo le hacía las botas a las bandas, los zapatos a las comparsas zapatos colegiales, zapatos de colores y a las instituciones universitarias y afortunadamente en esa época por yo ser egresado del Tecnológico Comfenalco fui a Desarrollo Humano y me mandaron a la rectoría de Bachillerato y ahí hicimos una feria, que hace el Tecnológico con estudiantes entre 4 y 5 semestre y participe, ahí me dieron el aval en la venta que hacen a mitad de año y lo que hace el colegio desde enero hasta mitad de febrero que le llamaban la ciudadela escolar, vendimos los zapatos los tres primeros años hasta que llegó Fenalco y cerró porque supuestamente era competencia desleal, pero eso nos ayudó a convertir el negocio sólido”. (Cano, 2015)

“Yo nunca he visto que Verlon se tomara la molestia de visitar colegio a colegio para vender y promocionar sus zapatos y decir esto es lo que hago, etc., ellos simplemente pautan en Televisión porque tienen la capacidad para hacerlo, entonces lo que nosotros hicimos fue ir directamente a la fuente que consume y compra; conversábamos con los rectores con los padres de familia y le decíamos la realidad, ustedes están comprando a este precio, nosotros somos nuevos y necesitamos la oportunidad de mostrarles nuestro producto”.

En cuanto al precio, de acuerdo a lo manifestado por Raúl Cano, su producto era muy similar al de la competencia (estilo colegial), pero con la diferencia de que el

valor de compra de su zapato era inferior, lo cual fue un impulso en su entrada al mercado. Esto no dijo Raúl Cano con relación a este aspecto:

“Cuando iniciamos el zapato costaba \$28.000 mil pesos, y explicábamos dependiendo a la cantidad de estudiantes que compren el descuento que le hacemos les daría la oportunidad de invertirlos en balones, abanicos y otras cosas necesarias y que no tenían presupuesto, por esta razón la junta de padres aceptaron y nos ganamos el contrato”.

Uno de los grandes desafíos que afrontó la empresa fue la búsqueda del tipo de negocio que fuese más rentable teniendo en cuenta cómo funcionaba la empresa y los recursos y capacidades con los cuales se disponía. Con respecto a esto Raul Cano manifiesta lo siguiente:

“Luego de cuadrar con el fondo todo, resumimos a cuatro personas que somos el que él hace la postura de los zapatos (...), mi hermano que está conmigo, mi sobrino que hace las costuras y yo los arreglos, porque al principio hacíamos puros zapatos nuevos, y a medida que nos involucramos nos encontrábamos con clientes que llegaban para arreglar los zapatos, eso nos pasó con alumnos de la universidad de Cartagena, se volvió muy buen negocio reparar los zapatos, a veces sentía que hasta mejor reparar que hacer el zapato nuevo, debido que con el reparo, el dinero entra diario, en cambio el zapato nuevo tenía que esperar hasta meses.

Yo en un momento tuve una buena fortuna, e incluso del mercado vinieron a visitarme a que les hiciera unos apaches que ese momento estaba de moda, yo buscaba revistas y hacía combinaciones de las cosas que veía. Lo que realmente pasó con el mercado es que ese cliente que conseguimos aunque era bueno ellos

suelen pagar a 60 días y lo que realmente hacen es trabajar con el dinero de uno y nosotros no teníamos esa capacidad de esperar ese tiempo y esperar 2 o tres meses para recuperar el dinero para nosotros era complicado, a pesar de todo aceptamos, iniciamos con 150 pares, la sorpresa fue que al ir a cobrar no encontré un solo par mío en exhibición y él me decía que no tenía dinero, me decía que el zapato no se había movido, entonces le dije –yo soy un poco ignorante pero lo que sé es que si no muestras lo que tienes como lo vas a vender? Es ahí donde le dije que si lo mío no lo estaba vendiendo que me lo diera y no pasa nada, me dio sin fin de excusas, aún yo sabiendo que lo mío se había vendido, al confrontarlo y decirle eso se vino una confrontación verbal termine diciéndole que regresaría en horas de la tarde para que me pagara y así fue, me pagó! Y terminó pidiéndome pero ahí le dije que no porque no podía esperar los 60 días (...). Después de eso se acercaron tres o cuatro negocios a querer negociar conmigo y yo les dije que no porque me había salido lo de las bandas de paz (...).” (Cano, 2015)

Por otro lado, también fueron considerables los esfuerzos en torno a la producción, ya que, en este tipo de negocio, cuando se fabrican zapatos al por mayor se debe mantener una calidad igual en todas las unidades producidas. Con respecto a esto Rene Cano, nos comenta lo siguiente:

“En la ciudad se consigue poco personal capacitado en la fabricación de calzado de alta calidad. Cuando iniciamos teníamos 12 personas, adultas mayores, por su experiencia. Cuando tu trabajas con gente de mucha experiencia muchas veces lo que dices para ellos no es (...). Esto nos ocasionó inconvenientes en el ambiente laboral, así que tomamos la decisión de salir del personal que no se viera identificado con lo que requería la empresa”.

Por otra parte, desarrollar la capacidad innovadora de la empresa era fundamental, toda vez que se trataba de satisfacer de una mejor manera las necesidades de sus nichos de mercados. Así lo comentó el señor Rene Cano:

“Yo asistí a un evento el 20 de julio de ese entonces que estábamos en una capacitación y vi desfilar las bandas pero los pendones que dividían a una de otra no dejaban ver bien lo que lucían pero todas las botas se parecían, entonces me acerque y le dije a uno de ellos que yo podía hacer unas botas de esas, les hable que si se trataba de música le hiciéramos unos diseños basados en música, entonces les hicimos esos diseños con los colores que identificaban la institución, a raíz de eso nos hemos identificado con esa característica de darle identidad a cada bota de cada institución y hemos logrado mantener nuestro contrato”.

En actualidad, se identifica a la empresa Creaciones Kadrys E. U. como una empresa que cuenta con la infraestructura y la capacidad de fabricar calzados comercial e institucional a pequeña escala. De acuerdo a esto el señor Rene Cano, manifestó lo siguiente:

“En la actualidad nuestra intención en dedicarnos a la reparación, creación de calzado especial y de alta calidad (...). Sin embargo necesito personal capacitado, por lo que estoy tratando de conseguir personas capacitadas por el SENA en la fabricación de zapatos”. (Cano, 2015)

12. DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO FALLIDO # 2: BAJAMAR DE WAIKIKI & COMPAÑÍA LIMITADA.

Tabla 14. Datos generales de la empresa Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada.

Nombre de la empresa	BAJAMAR DE WAIKIKI & COMPAÑÍA LIMITADA
Fecha de constitución	13 de septiembre de 2008
Fecha de cierre/abandono de actividades	08 de marzo de 2011*.
Ciudad de domicilio principal	Cartagena de Indias
Objeto Social inicial	Elaboración de platos típicos de mar y servicio de alimentos y bebidas a los turistas y visitantes.
Sector	Hoteles Y Restaurantes
Subsector	Expendio A La Mesa De Comidas Preparadas, En Restaurantes
Nombre del emprendedor (es)	Samuel Gonzalez Angulo, Georgina Guzmán Barbosa y Kelly Arenilla Contreras
Representante legal	Samuel González Angulo
Nit	900221698

Fuente: Propia

*Nota: La fecha de cancelación data de marzo 08 de 2011, según registró mercantil anexo.

12.1 Descripción del inicio del emprendimiento

Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada fue una empresa constituida en el 2008, por Samuel González Angulo, Georgina Guzmán Barbosa y Kelly Arenilla Contreras.

Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada, nace de un negocio familiar que funcionaba de manera no formal en el barrio la Boquilla, y de tres emprendedores estudiantes del programa de cocina del SENA, que tenían la idea de abrir un restaurante formal y en mejores condiciones que los demás, el cual ofrecería comida típica de la costa caribe a los visitantes a las playas del barrio de la Boquilla.

Debido a lo anterior, los emprendedores deciden presentarse al Fondo Emprender, participando en la convocatoria nacional número 5, obteniendo el concepto de viabilidad para su proyecto.

12.2 Descripción de la operación de la empresa

Bajo la metodología del Fondo Emprender la empresa inicia operaciones formalmente a partir de la firma del acta de inicio, lo cual ocurrió el 01 de agosto del 2008. La empresa estuvo bajo la interventoría por un año. A continuación se muestra un aparte del informe de la interventoría de este periodo.

“La interventoría recomienda la no condonación de los recursos, por las siguientes razones: 1. Los emprendedores no dan cumplimiento a la mayoría de sus indicadores de gestión. 2. La empresa, aunque dio inicio con las actividades productivas y comerciales, no logró demostrar su sostenibilidad. La información de ventas, no se presenta en la plataforma. 3. Los emprendedores mantuvieron inactiva la plataforma por largo tiempo 4. Los emprendedores no leen los correos enviados, e incumplen con su obligación de emitir información a la interventoría en forma

periódica. 5. Actualmente dos emprendedores manifestaron su renuncia, pero no se han realizado las gestiones necesarias para legalizar esta situación ante FONADE. 6. La empresa incumple con sus obligaciones legales, contables, tributarias y laborales. 7. El compromiso era realizar Seis (6) eventos de contrapartidas, para la fecha no hay ningún cumplimiento en este aspecto. La emprendedora informa que ha realizado algunas charlas a estudiantes SENA, pero la Unidad de Emprendimiento del Centro Náutico y Pesquero aún no le ha expedido el correspondiente certificado”.

En el año de evaluación de Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada, es decir, desde el 01 de agosto del 2008 hasta el 01 de agosto del 2009, la interventora reportó los siguientes datos con respecto al alcance de los indicadores de medición:

Tabla 15. Resultado de los indicadores de gestión alcanzados en el periodo de interventoría de Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada

Indicador	Meta	Logro	Porcentaje de logrado
Ventas	\$90.766.098	\$6.241.437	6,87 %
Empleos propuestos (interventoría)	6	0	0 %
Comercial*	600	640	106,66 %
Mercadeo**	4	2	50 %
Ejecución presupuestal	\$42.936.300	\$29.952.599	69,76 %
Producción***	4	2	50 %
Contrapartida****	3	0	0 %

Fuente: Propia

*Comercial: Este indicador hace referencia a la gestión, contacto y/o consecución de clientes.

**Mercadeo: Este indicador hace referencia a las estrategias de promoción propuestas en el plan de negocio.

***Producción: Este indicador hace referencia a los compromisos con el portafolio de productos propuestos a ofertar al mercado.

****Contrapartida: Este indicador hace referencia a las acciones en favor del SENA con las cuales se debe comprometer la empresa (capacitación, empleabilidad y/o ayuda con la comunidad SENA).

12.3 Descripción de los desafíos y/o retos afrontados por la empresa

En la entrevista realizada a la emprendedora Georgina Guzmán Barbosa, se logró obtener la siguiente información sobre los desafíos y/o retos afrontados por la empresa.

Entre los desafíos más importantes afrontados, podemos empezar diciendo que la puesta en marcha y la organización de tiempos, procesos y actividades se constituyen en un requisito básico en la operación de la empresa. Con respecto a este tema, la señora Guzmán, manifiesta lo siguiente:

“El proyecto nos daba un fondo por X valor, nunca nos dieron dinero físico, ellos pagaban directamente [al proveedor]. No nos daban dinero para pagar la materia

prima, ellos se encargaba de eso completamente. Entonces en ocasiones teníamos dificultades para cumplir con la operación porque no teníamos para adquirir la materia prima, y entonces, ¿cómo puede mantenerse un negocio sin materia prima? Sabíamos que había un fondo para ello que si mal no estoy eran ocho millones de pesos los cuales nunca los dieron; igual empecé, prestando, organizando y buscando dinero para arrancar y mantener el negocio, me inscribí en todas partes, pague los impuesto hasta donde pude”. (Guzman, 2005)

Una vez estando el restaurante en condiciones de prestar sus servicios pone a disposición de los clientes su oferta gastronómica. Esto comentó Georgina Guzmán al respecto:

“Toda la comida de mar (pescado era la base)”.

“El tipo de comida como camarón, pescado y langosta es costosa y no se podía ofrecer porque es muy cara lo que normalmente vendíamos era lo típico”.

Otro desafío para la empresa lo constituía la parte comercial y de ventas, puesto que el barrio de la Boquilla es un barrio ubicado en un sector de playas de la ciudad de Cartagena, por lo tanto es muy concurrido por turistas nacionales, internacionales y población local mayoritariamente los fines de semana, mientras que los días de semana prácticamente está desolado. Con respecto a esto la emprendedora manifestó lo siguiente:

“Se hicieron ventas, pero esas ventas no cubrían las necesidades [necesidades económicas de la empresa], un fin de semana se vendía \$500.000, otro \$200.000 máximo \$800.000, y en donde teníamos que pagar empleados, arriendos y más, no alcanzaba”. (Guzman, 2005)

Además, con respecto a la gestión comercial la emprendedora dijo haber realizado gestiones, manifestando lo siguiente:

“(...) hasta a el propio SENA se les mando una carta diciendo que el restaurante estaba disponible para los empleados y familiares, pero nunca salieron con nada”.

Por otra parte, el barrio la Boquilla por estar ubicados en un sector de playa de la ciudad de Cartagena, lo hace muy atractivo para los negocios enfocados a satisfacer la necesidades de los bañistas, entre ellos el de restaurante, el cual constituía una opción de negocio para muchos establecimientos informales de propiedad de residentes del barrio que de alguna manera podían ofrecer el mismo producto. Esto influía en una gran competencia, dificultando el valor agregado de cada restaurante y o el cobro de precios por encima de la competencia. De esto nos habló la emprendedora al decir lo siguiente:

“Tenemos la competencia de Sandy. La diferencia es que ellos son negocios informales que no pagan IVA, impuestos ni nada, a lo contrario de nosotros que debíamos pagar todo porque así no los exigían ¡es una empresa!, un ejemplo, ambos negocios venden el mismo plato por diez mil pesos pero mientras que ellos no pagan los parafiscales y nosotros si obviamente la rentabilidad seria mucho menor, entonces el negocio no daba. Entonces ellos sólo abren los domingos y

mientras pueden estar trabajando en otra empresa o haciendo otra actividad que le solventa sus necesidades porque para vivir de un negocio así no creo que sea posible". (Guzman, 2005)

Con respecto al precio manifestó lo siguiente:

"Cuando empezamos era de diez mil pesos y todos negocios vendían igual. Hay un problema que muchos vienen en busca de un plato barato y no un plato bien servido, ese era un gran problema (...), en la boquilla llega el cliente y tú puedes tener el plato a veinte mil pesos pero llega diciéndote que viene con la familia, no sé cuántas personas más y entras a negociar el plato. Diferente que en un almacén, que el valor ya está establecido y no hay margen de descuento, uno está siempre dispuesto a negociar con el descuento para no dejarlo ir".

Lo anterior, imponía un desafío importante para mantener la operación de la empresa en el corto y largo plazo. Así lo manifestó la emprendedora:

"Lo que no se han dado cuenta es que la Boquilla no es rentable para empresas como nosotros quisimos posicionar con el fondo emprender porque realmente es un solo día a la semana y en ese día no se logra recaudar lo necesario para mantener un negocio en donde tienes que pagarles a los empleados a cabalidad con las normas y estatutos establecidos en ley".

Cabe anotar que se hicieron esfuerzo con relación a la infraestructura para estar a la altura de un restaurante formal. Con respecto a esto, la emprendedora nos comentó lo siguiente:

"(...) le dejamos ver a los clientes la cocina, obviamente los baños, les decíamos que los alimentos estaban bien preparados, y si se ponen a comparar

aunque pagaran un plato de 20, 15 o 10 mil pesos después tenían que ir a pagar baño a otra parte, mientras que en nuestro establecimiento lo tenían todo”.

En cuanto al recurso humano, a la empresa le fue prácticamente imposible formalizar la relación laboral que tenía con el personal que trabajaba para ella. De esta manera nos los explicó Georgina Guzmán:

“Yo no alcance a inscribirlos [al mesero y cocinero] de hecho no podía, yo trabajaba como independiente, y pagada doscientos mil pesos ahora como iba a poder pagar para tres personas si era un solo día a la semana y lo que se vendía eran cuatrocientos mil pesos incluyendo la materia prima, no se podía con esos gastos, entonces se le pagaba por día, pero eso no era lo que me exigían, ellos [FONADE] exigían tener mis empleados y pagar y asumir las cargas prestacionales”.

Pero a pesar de todo el gran reto para Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada, estaba en zona donde se encontraba esta, debido a que es lugar de playas, sin ninguna otro atractivo la propia zona donde se encontraba el restaurante y ubicado a las afueras de la ciudad. Con respecto a esto la emprendedora comentó lo siguiente:

“Tener dos horas para almorzar y tener que llegar a la boquilla para hacerlo era casi imposible porque eso se gastaba solo en ir y regresar, la distancia de la ciudad hasta la boquilla no era cómodo no les daba tiempo de una siesta, o hacer alguna otra diligencia, acá era más de turismo, un fin de semana por que la boquilla el resto de la semana es totalmente sola”. (Guzman, 2005)

A razón de los desafíos anteriores mencionados, a los cuales a algunos se les dio respuesta, tratando de sobrellevarlos; y a otros a los cuales no se les dio solución, el restaurante cerró sus puertas al público a finales del 2009.

13. CAPITULO III

13.1 Análisis del funcionamiento de la estrategia en los emprendimientos exitosos y fallidos

13.1.1 Análisis del funcionamiento estratégico del emprendimiento exitoso # 1: Maxiporex E. U.

Maxiporex E. U., es una empresa que desde su inicio se dedicó a la producción y comercialización del poliestireno expandible. Dentro de su portafolio de productos la empresa comenzó ofertando al mercado de la construcción de Cartagena, los siguientes productos: láminas de icopor utilizadas en construcciones, láminas de icopor para cielo raso, láminas ducterías y láminas de icopor de uso no industrial.

Para llevar a cabo su objeto social y poner a disposición del mercado su portafolio de productos la empresa enfatizó sus esfuerzo, en primera instancia, en la instalación y adecuación de una planta de producción, complementado con una alta capacitación en el personal en todos los niveles de la empresa, lo que le permitió iniciar sus labores con el conocimiento adecuado y los requerimientos mínimos para la elaboración de sus cuatro productos según las exigencias que cada uno demandaba, por lo que pudieron ofrecer un producto con una calidad cercana a la de sus competidores.

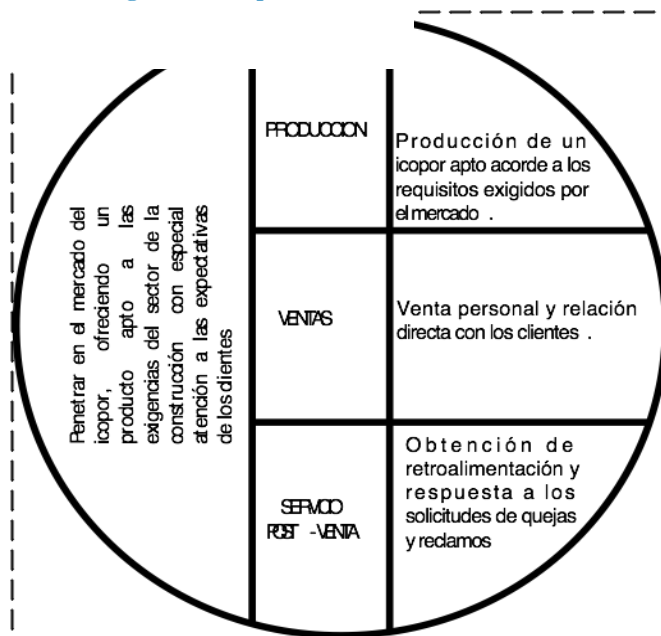
Sin embargo los grandes aciertos y características diferenciadoras que desarrollo Maxiporex E. U., estuvieron presentes en la identificación y elección de un nicho de mercado y la forma de atender este nicho. Maxiporex E. U., se centró en los pequeños y medianos constructores de edificios de la ciudad de Cartagena, quienes estaban interesados en un producto standard, precios inferiores al de la competencia y poder llegar a acuerdos sobre los mismos. Además, Maxiporex E.U sabía que no podría competir directamente con el líder del mercado, por lo que

enfocó todos sus esfuerzos en atender un nicho que al parecer la gran industria había desconocido; la venta, Post-venta y el seguimiento permanente durante el proceso de instalación y levantamiento de las piezas por parte de su propio dueño donde el mismo realiza las visitas comerciales, las demostraciones del producto, el cierre de la venta, lo que establece relaciones de cercanía y camaradería con sus clientes y genera confianza al momento de la decisión de compra convirtiéndolo en un proceso personalizado.

Pero, por otro lado, los esfuerzos de Maxiporex E. U., eran mínimos. Esto se pudo notar en cuanto al recurso humano, si bien en un principio Maxiporex E. U., llegó a contar con ocho empleados, solo tres de ellos estaban formalmente con la empresa. Lo cual generaba mucha informalidad en las relaciones laborales y responsabilidades asignadas.

La anterior organización y niveles de énfasis en recurso y capacidades nos muestran que la empresa basó su estrategia en la producción y comercialización de un icopor apto a las necesidades y acorde a las expectativas de los clientes perteneciente al sector de la construcción (ver Ilustración 4. Primer círculo estratégico de Maxiporex E. U.), apoyada en una producción efectiva, la venta personal y un servicio post-venta.

Ilustración 4. Primer círculo estratégico de Maxipores E. U.



Fuente propia

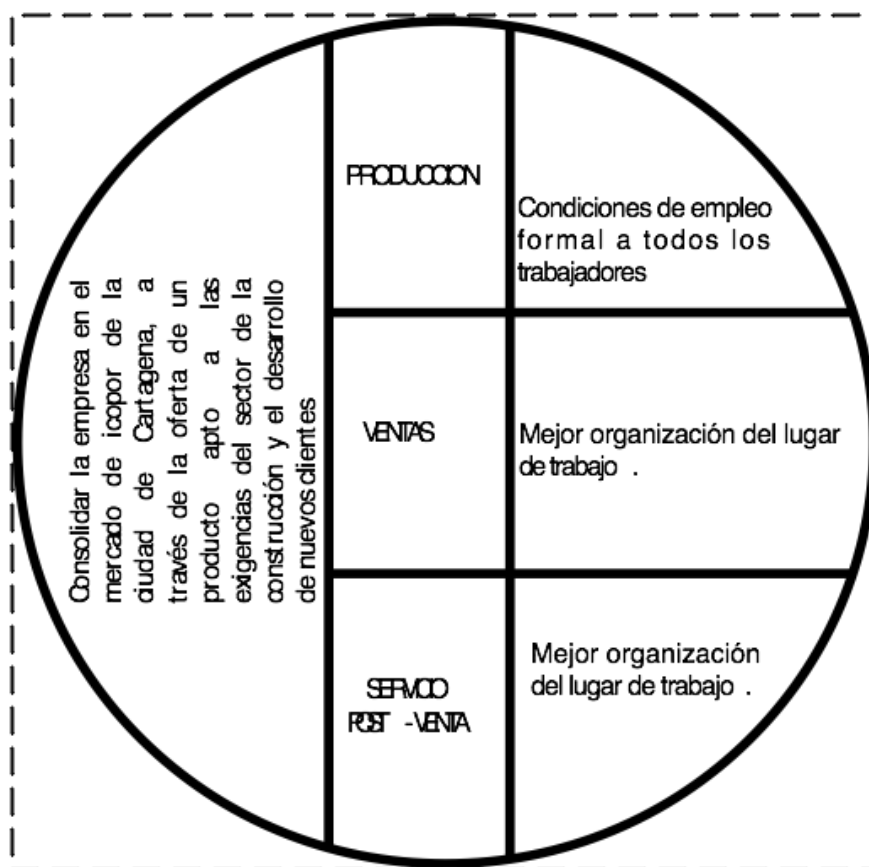
Maxipores E.U sabía que su servicio de Post-venta era superior comparado con el de sus principales competidores, esto se convirtió en una fortaleza para la compañía dado que para la empresa era de vital importancia la opinión de sus compradores, como resultado de esto Maxipores E.U realizó una mejora en sus productos gracias a las recomendaciones dadas por sus clientes.

En la actualidad, Maxiporex E. U., ha enfatizado en la ampliación y el acondicionamiento de la infraestructura de la planta de producción, la organización del lugar de trabajo de la administración, el aumento del personal y las mejoras en la condiciones de los trabajadores de la empresa. En el momento todos sus trabajadores cuentan con Seguridad Social.

Esta evolución muestra la disposición, por parte del líder y los integrantes de la organización, para el trabajo, el aprendizaje y la mejora continua en desafíos detectados para la supervivencia y consolidación en el mercado. Estos desafíos se

centraron en la búsqueda de una producción y condiciones de producción más eficiente, la mejora de las condiciones del recurso humano y la búsqueda y el desarrollo de clientes que satisfacer.

Ilustración 5. Segundo círculo estratégico de Maxipores E. U



Fuente: propia

Estas nuevas capacidades y recursos han sido incorporados manteniendo los mencionados en el inicio de las operaciones, sin embargo persiguen un nuevo objetivo y nuevos énfasis, dando cuenta de una nueva orientación estratégica hacia la consolidación y organización en el desarrollo de su objeto social (ver ilustración 5. Segundo círculo estratégico de Maxiporex E. U.), apoyada también con brindarle las condiciones del empleo formal a todos los trabajadores de acuerdo a la ley, una

mejor organización y distribución del lugar de trabajo con ampliación de la bodega y organización de los espacios de trabajo, y mayor eficiencia en la producción gracias al aprendizaje y la experiencia.

13.1.2 Elementos claves de la teoría de estrategia: Maxiporex E. U.

Las acciones seguidas por Maxiporex E. U. demostraron estar relacionadas con principios estratégicos básicos relacionados con la teoría de la estrategia empresarial. A continuación se relacionan los elementos claves de la teoría de la estrategia que se identificaron en el funcionamiento estratégico de la empresa Maxiporex E. U.:

Tabla. Elementos claves de la teoría de estrategia: Maxiporex E. U.

Autor	Teoría	Elemento clave	Aplicación en Maxiporex E. U.
Porter	Estrategia competitiva	Focalización	Identificación y elección del nicho de mercado de pequeños y medianos constructores de edificios de la ciudad de Cartagena, quienes estaban interesados en un producto standard, precios bajos y poder llegar a acuerdos sobre los mismos. Además de la venta, Post-venta y el seguimiento permanente durante el proceso de instalación y levantamiento de las piezas por parte de su propio dueño.

Teece, Pisano y Shuen	El enfoque de las capacidades dinámicas	Capacidades dinámicas	Alta capacitación al personal en todos los niveles de la empresa, lo que le permitió iniciar sus labores con el conocimiento adecuado y los requerimientos mínimos para la elaboración de sus cuatro productos según las exigencias que cada uno demandaba.
Wernerfelt	La perspectiva de la visión basada en los recurso	La perspectiva de la visión basada en los recurso	Maxiporex E. U., enfatizó sus esfuerzo, en primera instancia, en la instalación y adecuación de una planta de producción.
Igor Ansoff	Competencia distintiva	Matriz producto/misión: Penetración de mercado	Dentro de su portafolio de productos la empresa comenzó ofertando al mercado de la construcción de Cartagena, los siguientes productos: láminas de icopor utilizadas en construcciones, láminas de icopor para cielo raso, láminas ducterías y láminas de icopor de uso no industrial.
Ikujiro Nonaka	las compañías creadora de conocimiento como ventaja competitiva	Tomar el conocimiento tácito y poner estos conocimientos a disposición de la empresa para pruebas y usos	La ampliación y el acondicionamiento de la infraestructura de la planta de producción, la organización del lugar de trabajo de la administración, el aumento del personal y las mejoras en la condiciones de los trabajadores de la empresa

Fuente: Propia.

14. ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL EMPREDIMIENTO EXITOSO # 2: ESTACIÓN PISCÍCOLA DE MARÍA LA BAJA S. A. S.

Estación Piscícola de María La Baja S. A. S., es una empresa que inició sus actividades como productora y comercializadora de alevinos dirigidos a los campesinos y demás organismos interesados en la reproducción de peces.

La empresa tuvo como su estrategia principal penetrar en el mercado de alevinos del Municipio de María la Baja y sus alrededores con una oferta de especie de Bocachico, Cachama, Tilapia Roja y Tilapia Plateada (ver Ilustración 6. Primer círculo estratégico de Estación Piscícola de María La Baja S. A. S.); haciendo énfasis en la infraestructura, producción y recurso humano, como aspectos fundamentales de sus estrategia.

Con relación a la infraestructura, para Estación Piscícola de María La Baja, resultaba trascendental poder contar con las condiciones necesarias para producción, mantenimiento, conservación y comercialización óptima de los alevinos.

Otro foco de la estrategia consistía en poner a disposición del mercado una oferta de alevinos atractiva a sus gustos, para lo cual se ofertó al mercado los alevinos de Bocachico, Cachama, Tilapia Roja y Tilapia Plateada.

Y el último aspecto en que la empresa enfatizó sus esfuerzos lo constituyó el recurso humano. Estación Piscícola de María La Baja S. A. S., contó con seis empleos formales orientados y comprometidos con las actividades necesarias para el desarrollo del objeto de la empresa.

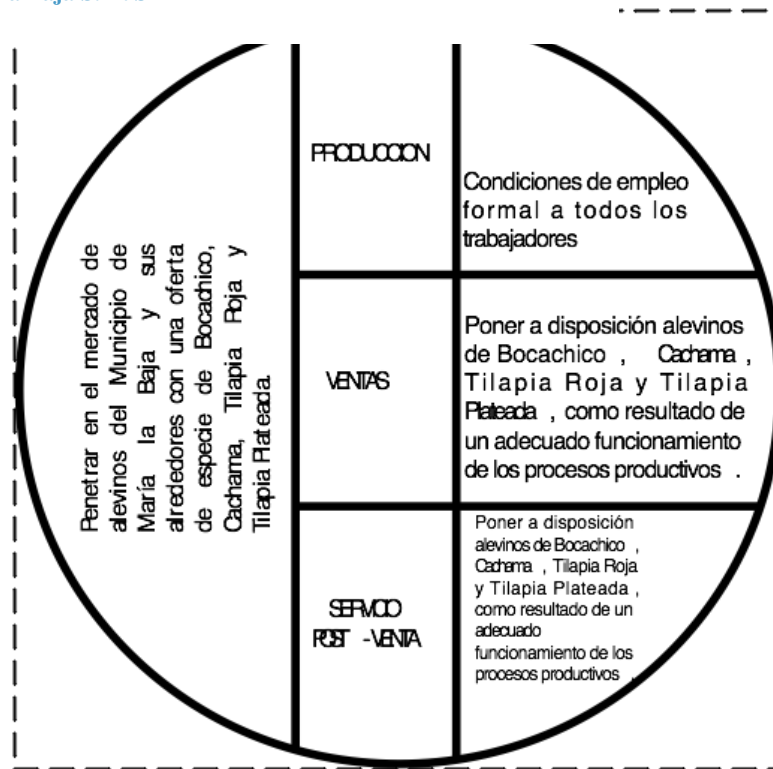
El anterior enfoque estratégico demostró su acierto debido a las condiciones en las que se encontraba en municipio de María La Baja, tales como: las malas condiciones de la ciénaga y como consecuencia de esto, la escasez de pescados

que se podrían encontrar en ella. Además, en María La Baja, por su cercanía a la ciénaga del mismo nombre, es de tradición el consumo diario del pescado. Por lo tanto, una empresa como Estación Piscícola de María La Baja, fue bien vista por diferentes organismos (colegios, campesinos, ONG y organismos gubernamentales).

Sin embargo, después del primer año, la operación de la estrategia de la empresa evoluciona en algunos aspectos de manera positiva y de manera negativa.

Los aspectos positivos se vieron representados en la parte comercial, en donde de manera sistemática y orientada se empieza a desarrollar clientes, para lo cual se enfatizó en el desarrollo de esta actividad y de la cual se encarga uno de los trabajadores de la empresa. Este se encarga de contactar a cada uno de los potenciales clientes en el municipio y sus alrededores, presentándoles la oportunidad de aprovechar los cuerpos de agua que poseían algunos con los que podía hablar y dejando publicidad alusiva a la empresa con aquellos que no se podía hablar. Además de mantener la fidelidad de muchos de sus compradores.

Ilustración 6. Primer círculo estrategia de Estación Piscícola de María La Baja S. A. S



Fuente: propia

Pero por otro lado, muchas de las actividades de la empresa, actualmente están siendo amenazadas. Esto debido a aspectos que han sido descuidados y a los cuales no se les ha dado solución. La empresa ha evolucionado negativamente en el aspecto del recurso humano, los seis trabajadores que se encontraban en un inicio formalmente con la empresa, se encuentran de manera informal y trabajando por producción.

Así mismo, Estación Piscícola de María La Baja S. A. S., ha mantenido su infraestructura igual como desde un principio, a sabiendas de situaciones tales como: la insuficiencia de agua para abastecer a algunos pozos, la amenaza de la maleza en el lugar, depender de efectos naturales como la lluvia para producir y la obsolescencia en la infraestructura han disminuido la eficiencia en términos de producción.

Pero, el gran desafío para Estación Piscícola de María La Baja S. A. S., está en su cultura organizacional, más específicamente en las relaciones interpersonales de sus socios quienes conforman en mayor medida el grupo de trabajadores.

Más allá de que en la empresa existen algunos cargos pre-establecidos que desempeñan los socios (como los del gerente y subgerente) y otros que se han ido configurando a largo de la operación de esta en el mercado, los socios no se ponen de acuerdo a la hora de seguir u obedecer una voz líder. Lo cual ha ido en contra de muchas de las aspiraciones de crecimiento, como por ejemplo: la diversificación de la empresa a otros tipos de negocio, la estabilidad de rutinas y la mejora de la infraestructura.

Actualmente la empresa opera para sus clientes por temporadas en donde las condiciones de la naturaleza lo permiten y/o cuando los compromisos adquiridos para proveer alevinos lo exigen. Mientras se desarrollan las labores comerciales que permitan acordar ventas.

Elementos claves de la teoría de estrategia: Estación Piscícola de María La Baja S. A. S.

Las acciones seguidas por Estación Piscícola de María La Baja S. A. S. demostraron estar relacionadas con principios estratégicos básicos relacionados con la teoría de la estrategia empresarial. A continuación se relacionan los elementos claves de la teoría de la estrategia que se identificaron en el funcionamiento estratégico de la empresa Estación Piscícola de María La Baja S. A. S.:

Tabla. Elementos claves de la teoría de estrategia: Estación Piscícola de María La

Baja S. A. S.

Autor	Teoría	Elemento clave	Aplicación en Estación Piscícola de María La Baja S. A. S.
Porter	Estrategia competitiva	Focalización	Producir y comercializar alvinos dirigidos a los campesinos y demás organismos interesados en la reproducción de peces. Especies atractivas al gusto de los habitantes del municipio de María La Baja (Bolívar).
Teece, Pisano y Shuen	El enfoque de las capacidades dinámicas	Capacidades dinámicas	Desarrollar clientes, encargando uno de los trabajadores de la empresa, para el contacto a con potenciales clientes en el municipio y sus alrededores.
Wernerfelt	La perspectiva de la visión basada en los recurso	La perspectiva de la visión basada en los recurso	Para Estación Piscícola de María La Baja, contó con una infraestructura y condiciones necesarias para producción, mantenimiento, conservación y comercialización óptima de los alvinos y seis empleos formales orientados y comprometidos con las actividades necesarias para el desarrollo del objeto de la empresa.
Igor Ansoff	Competencia distintiva	Matriz producto/misión: Penetración de mercado	Ofertar alevinos de Bocachico, Cachama, Tilapia Roja y Tilapia Plateada en el municipio e Maria La Baja (Bolívar).

Fuente: Propia.

15. ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL EMPRENDIMIENTO FALLIDO # 1: CREACIONES KADRYE E. U.

Creaciones Kadrye E. U., es una empresa que inició sus actividades dedicada al diseño, producción y comercialización de zapatos de tallas no convencionales y diseños personalizados dirigido a un nicho de mercado Cartagenero con necesidades especiales en calzado tales como colegios, empresas, grupos minoritarios (bandas, conjuntos, etc.) y personas con necesidades especiales de calzado.

Debido a lo anterior Creaciones Kadrye E. U., enfoca sus esfuerzos en la producción y diseño como en la comercialización y desarrollo de clientes (ver Ilustración 7. Primer círculo estratégico de Creaciones Kadrye E. U.)

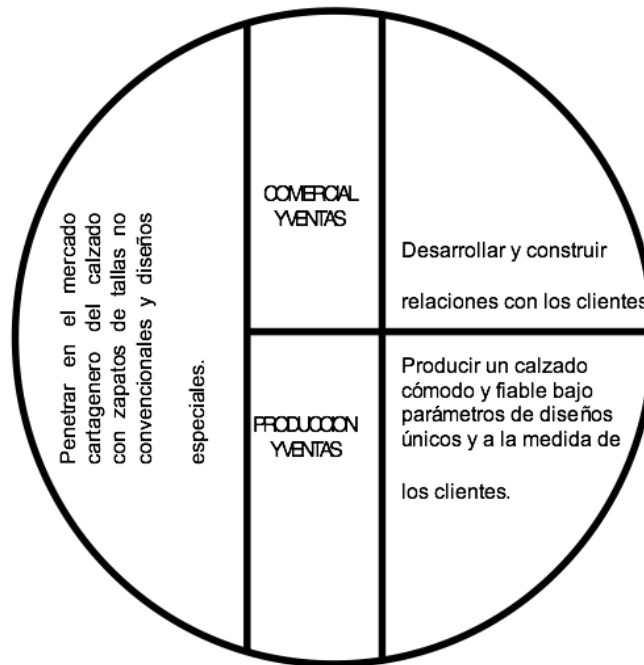
Una de las principales acciones llevadas a cabo por la empresa fue el contacto y venta personal a las instituciones educativas a las cuales podía ofrecer el diseño personalizado del calzado para los uniformes institucionales. Además el costo por unidad debido al volumen de venta, permitía a la compañía ofrecer un calzado de calidad y un bajo costo lo que ayudó a crear relaciones para mantener los clientes en los primeros tres años.

Los compromisos adquiridos a nivel comercial, exigía a la empresa la capacidad de diseñar y producir zapatos totalmente personalizados de acuerdo a la necesidad de cada cliente por lo que había una exigencia de calidad y tiempos breves de entrega, para lo cual Creaciones Kadrye E. U., llegó a contar con un taller únicamente para la producción de los zapatos y una planta de personal con doce integrantes capacitados, los cuales nueve de ellos se dedicaban al área de producción únicamente.

Sin embargo, los contratos adquiridos para proveer calzado con diseños especiales obedecían a ciertas temporadas en el año las cuales eran muy cortas y muchas veces dependían de la temporada escolar, adicionalmente la compañía contaba con una infraestructura deficiente lo que se reflejaba en la baja capacidad para responder a más de dos clientes en temporada o atender a un cliente corporativo, lo cual hacía que la empresa se quedara sin fuentes de ingresos para sobre llevar los gastos fijos.

También eran mininos los esfuerzos de la empresa para con el recurso humano, puesto que, de doce empleados nueve empleos eran formales (empleos reportados en el informe de interventoría), así mismo otros aspectos tales como: mal clima laboral y falta de liderazgo entre el personal debido a una deficiente capacitación en el área administrativa y de recursos humanos. Además carecía del uso de un portal web en las actividades de promoción, no tener un catálogo con los diseños propios de la empresa, poca comunicación de la marca en los zapatos debido a que éstos eran vendidos sin marquillas que los identificaran, poca inversión en infraestructura, una baja actividad comercial y una marca no registrada limitaban las intenciones de la principal estrategia.

Ilustración 7. Primer círculo estrategia de Creaciones Kadrys E. U.



Fuente: propia

En la búsqueda de obtener nuevas fuentes de ingreso, Creaciones Kadrys E. U., enfoca sus esfuerzos en desarrollar nuevos recursos y capacidades, dando respuesta a una nueva estrategia.

La empresa centra principalmente sus esfuerzos en la reparación de calzado, mudando su taller de calzado a uno más pequeño y de propiedad del socio. Cabe resaltar que la gerencia de la compañía toma ésta decisión debido a creencias de que la ubicación no influía en el performance de las ventas, combinado a una poca inversión en maquinaria, espacios e infraestructura. Además reduciendo el personal a cuatro personas.

Con respecto a la producción de calzado la gestión comercial sólo se enfocó a ventas por encargo y esporádicas, lo que demuestra una disposición en la reducción de la capacidad de producción y disminución de la actividad comercial de la empresa.

Creaciones Kadrys E. U., le ha dado vuelta a su negocio, siendo en la actualidad una empresa con la posibilidad de manejar costos más bajos pero también con la firme intención ofrecer un valor inferior al inicial que había dado a sus clientes.

Ilustración 8. Segundo círculo estrategia de Creaciones Kadrys E. U.



Fuente: Propia

15.1 Elementos claves de la teoría de estrategia: Creaciones Kadrys E. U.

Las acciones seguidas por Creaciones Kadrys E. U., demostraron estar relacionadas con principios estratégicos básicos relacionados con la teoría de la estrategia empresarial. A continuación se relacionan los elementos claves de la teoría de la estrategia que se identificaron en el funcionamiento estratégico de la empresa Creaciones Kadrys E. U.:

Tabla . Elementos claves de la teoría de estrategia: Creaciones Kadrys E. U.

Autor	Teoría	Elemento clave	Aplicación en Maxiporex E. U.
Porter	Estrategia competitiva	Focalización	Nicho de mercado Cartagenero con necesidades especiales en calzado (no convencionales) tales como colegios, empresas, grupos minoritarios (bandas, conjuntos, etc.) y personas con necesidades especiales de calzado.
Teece, Pisano y Shuen	El enfoque de las capacidades dinámicas	Capacidades dinámicas	Capacidad de diseñar y producir zapatos totalmente personalizados de acuerdo a la necesidad de cada cliente y respuesta a las exigencia de calidad y tiempos breves de entrega.
Wernerfelt	La perspectiva de la visión basada en los recurso	La perspectiva de la visión basada en los recurso	Contacto y venta personal con instituciones educativas, diseño personalizado del calzado para los uniformes institucionales, costo por unidad debido al volumen de venta, un taller únicamente para la producción de los zapatos y una planta de personal con doce integrantes capacitados, los cuales nueve de ellos se dedicaban al área de producción únicamente.

Igor Ansoff	Competencia distintiva	Matriz producto/misión: Penetración de mercado	Ofertar un portafolio de servicios de diseño, producción y comercialización de zapatos de tallas no convencionales y diseños personalizados.
Ikujiro Nonaka	las compañías creadora de conocimiento como ventaja competitiva	Tomar el conocimiento tácito y poner estos conocimientos a disposición de la empresa para pruebas y usos	La reparación de calzado, traslado del taller de calzado, disminución de espacios y personal, ventas por encargo.

Fuente: Propia.

15.2 Análisis del funcionamiento estratégico del emprendimiento fallido # 2: Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada

Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada, es una empresa que inició sus actividades como un restaurante de comida típica de la costa caribe dirigido a los visitantes a las playas del barrio de la Boquilla en la ciudad de Cartagena.

La empresa, desde sus inició enfocó todos sus esfuerzos en el servicio y la infraestructura (ver Ilustración 9. Primer círculo estratégico de Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada). En cuanto al servicio, la empresa buscó la formalidad de su actividad, tener un restaurante con registro ante cámara de comercio y operaciones comerciales formales bajo los todos parámetros legales.

Igualmente, la infraestructura de sus instalaciones, constituyó otro de los enfoques empresariales, puesto que la empresa utilizó las muy buenas instalaciones que ofrecían la posibilidad de comer en mesas bajo un kiosco en la playa como todos los demás o comer en mesas sobre una base o piso de cemento en un espacio amplio y con música. Además de facilidad de baños y una cocina organizada, limpia y con las comodidades y condiciones necesarias para la preparación de los platos.

Sin embargo, estas estrategias no demostraron ser suficientes, debido a que la empresa no conseguía un nivel de ventas óptimo para apalancar otros enfoques, como una publicidad más agresiva, un recurso humano con prestaciones de ley y gastos en decoración y mejoramiento de instalaciones.

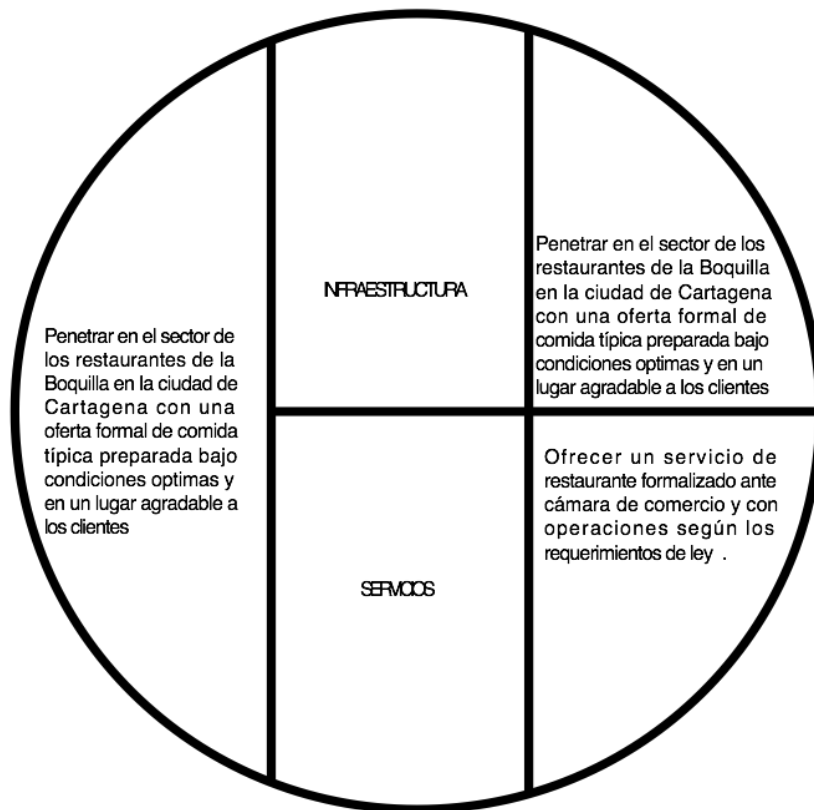
Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada, competía de manera desigual con los demás restaurantes, en el sentido de que los otros restaurantes llevaban a cabo su actividad de manera informal, el servicio de comida lo limitaban únicamente a los fines de semanas y días que notaban podría haber movimiento, por lo que eran

flexibles en costos y en su operación.

Sin embargo la empresa no vio ésta problemática con buenos ojos, debido a que pudo haber utilizado esa condición del mercado y sus características principales que la identificaban para complementar su estrategia.

Lo anterior nos muestra una identificación incompleta de los énfasis de la estrategia de Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada, debido a que también se tuvo que haber buscado énfasis o acompañamiento a la estrategia en los siguientes aspectos:

Ilustración 9. Primer círculo estrategia de Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada



Fuente: propia

- Oferta de platos diferenciados (crustáceos) y combos para los grupos de personas que generalmente visitan las playas.

- Promociones en las comidas para los días entre semanas.

- Servicio a domicilio disponible para los clientes en un perímetro cercano al restaurante en los días de semana.

- Convenios con hoteles, hostales y agencias de turismo.

- Capacitación del personal en servicio al cliente e idioma inglés a través del SENA.

La no evolución de la empresa en ningunos de estos aspectos o cualquier otro, y la falta de aptitud de los líderes emprendedores a querer llevar la empresa a un nuevo estadio dio como resultado el cierre de la esta.

15.3 Elementos claves de la teoría de estrategia: Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada

Las acciones seguidas por Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada, demostraron estar relacionadas con principios estratégicos básicos relacionados con la teoría de la estrategia empresarial. A continuación se relacionan los elementos claves de la teoría de la estrategia que se identificaron en el funcionamiento estratégico de la empresa Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada:

Tabla . Elementos claves de la teoría de estrategia: Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada

Autor	Teoría	Elemento clave	Aplicación en Maxiporex E. U.
Porter	Estrategia competitiva	Diferenciación	Servicio: la empresa buscó la formalidad de su actividad, tener un restaurante con registro ante cámara de comercio y operaciones comerciales formales bajo todos parámetros legales; e infraestructura: buenas instalaciones que ofrecían la posibilidad de comer en mesas bajo un kiosco en la playa como todos los demás o comer en mesas sobre una base o piso de cemento en un espacio amplio y con música. Además de facilidad de baños y una cocina organizada, limpia y con las comodidades y condiciones necesarias para la preparación de los platos.
Wernerfelt	La perspectiva de la visión basada en los recurso	La perspectiva de la visión basada en los recurso	Registro ante cámara de comercio, instalaciones como kiosco en la playa, mesas, espacio amplio, baños, cocina organizada.
Igor Ansoff	Competencia distintiva	Matriz producto/misión: Penetración de mercado	Oferta de comida típica de la costa caribe dirigido a los visitantes a las playas del barrio de la Boquilla en la ciudad de Cartagena.

Fuente: Propia.

CONCLUSIONES

Desde que el pensamiento empresarial empezó a cuestionarse, en un principio, si se estaba dando respuesta a las exigencias del entorno, o quizás, más tarde, por qué a una empresa le va mejor que a otra; muchas razones se han encontrado para explicar el éxito y fracaso de las organizaciones. Quizás, podemos concluir que el éxito empresarial tiene que ver con dos dimensiones básicas, las cuales son el atractivo de una industria y la posición competitiva que se tenga. Sin embargo una visión más acertada tiene que ver con las capacidades que pueda desarrollar una organización y más aún, con la capacidad que puedan desarrollar sus líderes, puesto que ni el atractivo de una industria, ni la posición competitiva son condiciones dadas y/o perpetuas; y solamente la organización, como un todo, que está integrada por personas, tiene la capacidad de influir en ellas o dejarse influir de ellas (la industria y la posición competitiva) desde las virtudes y defectos que posea, y es a esto, a lo que llamamos estrategia.

Todas las empresas, ya sean, micro, pequeña, medianas o grandes buscan ser rentables, este es el objetivo básico de cualquiera de ellas. Sin embargo la rentabilidad en sí es un fin, y para llegar a ella, cada empresa deberá desarrollar las condiciones necesarias (crear nuevas condiciones o ajustar las actuales), las cuales pueden estar relacionadas con un mayor esfuerzo en el desarrollo de clientes, eficiencia operativa y/o una oferta adecuada a las preferencias del mercado, según la naturaleza cambiante en el tiempo de vida de las empresas; que le permitan influir de manera positiva en su rendimiento y una relación positiva con la industria (atractivo de una industria y la posición competitiva). Esta condición en sí misma es lo que viene a ser la estrategia y es esta, por lo tanto, es el arma principal de las empresas.

Sin embargo, en empresas como las micro o pequeñas empresas, donde existe muchas veces la ausencia de un gobierno corporativo u órgano descentralizado, se vuelve indispensable y de primera medida las aspiraciones de su líder o sus líderes. Estas aspiraciones están relacionadas con la visión que se tiene de la empresa en el futuro, lo cual se constituye en motivación para afrontar los diferentes desafíos que se presentan en el camino, y es por tanto lo que podemos denominar como el elemento principal de éxito o fracaso en los emprendimientos.

Es notorio como en un principio las aspiraciones en los emprendedores, por ver su sueño realizado, los llevan a afrontar cualquier reto o problema en la puesta en marcha de sus empresas, sin importar tiempos, condiciones del mercado adversas, búsqueda de aliados, adquisición de conocimientos, y otras situaciones no tan fáciles de manejar. Pero también son notorio, en algunos casos, como después de un tiempo de operación de la empresa, estas aspiraciones en el líder o los líderes se disminuyen y representan la mayor amenaza para la empresa.

Es claro como las aspiraciones de los emprendedores influyen en el valor que se genera para la empresa en su evolución. Si las aspiraciones de los emprendedores son ambiciosas, esto se verá representado en una dinámica empresarial positiva, como por ejemplo: mejoramiento de los ambientes de trabajo, infraestructura, condiciones laborales, del producto, innovaciones, crecimiento, expansión y otras situaciones relacionadas con la empresa.

Mientras que si las aspiraciones de los emprendedores son conservadoras o dejasen de existir, esto se verá representado en una dinámica empresarial negativa, como por ejemplo: clima organizacional negativo, obsolescencia, contracciones, decrecimiento, ineficiencia y hasta el cierre de las empresas.

Por lo tanto dependiendo del grado aspiración que tengan los líderes, conservador o ambicioso, se mirará la rentabilidad, la primera es, si se es rentable y ser lo hasta

donde sea posible; y la segunda es, si se es rentable y si esa rentabilidad es suficiente para los planes a corto y/o largo plazo de la empresa.

En conclusión, las aspiraciones de los líderes de los emprendimientos son el elemento más crítico para la estrategia y por tanto, para una dinámica empresarial positiva, pues este actúa como elemento motivador en la búsqueda de respuestas y soluciones a los desafíos que afrontan las empresas. Adicional a lo anterior es importante resaltar que dependiendo la capacidad de liderazgo que tengan los emprendedores de transmitir en sus organizaciones, se verá reflejado en el grado en que cada integrante se enamora e identifica con los ideales y objetivos de la compañía a la cual pertenecen, esto muchas veces puede ser decisivo en el éxito o fracaso de las compañías.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las Tablas de Recomendaciones a los emprendimientos exitosos y fallidos, que van a ser entregadas a cada empresario en la que podrán ver los aspectos en los que se debe mejorar para lograr una mejor competitividad en sus compañías; En el caso de los proyectos que fracasaron las recomendaciones pueden ser tomadas, en el momento que quieran iniciar labores nuevamente y no cometer los mismos errores.

Estas recomendaciones se definen en tres estados, los cuales son los siguientes

Eficiente: aspecto de prioridad baja, lo cual muestra que la empresa está llevando a cabo un buen manejo. Se identificará este aspecto con el color verde.

Aceptable: aspecto de prioridad media, lo cual muestra que la empresa necesita aplicar ciertos cambios para ser más competitiva. Se identificará este aspecto con el color amarillo.

Deficiente: aspecto de prioridad alta, lo cual muestra que la empresa debe cambiar urgentemente con relación a lo aplicado en el momento. El calificativo de este aspecto es crítico en la empresa. Se identificará este aspecto con el color rojo.

Tabla 16. Tabla de Recomendaciones MAXIPORES EU

Objeto Social		Producción y Comercialización de Poliestireno
Sector		Industria Manufacturera
Representante Legal		Jorge Ant3nio Perez
Nit		900051884
Área	Estado	Observaciones
Recursos Humanos	Aceptable	Mejorar las condiciones de Seguridad Social de los empleados
		Emplear sistemas de seguridad eficientes y planes de evacuaci3n
		Creaci3n del cargo "Servicio al Cliente" para el servicio de post-venta
		Mejoramiento de instalaciones, como iluminaci3n y limpieza de 3reas comunes
Infraestructura	Aceptable	Implementar sistema de certificaci3n que permita organizaci3n administrativa y operativa
Recursos Humanos	Aceptable	Reactivar la p3gina web, uso de cat3logos y redes sociales

Fuente : propia

Tabla 17. Tabla de Recomendaciones creaciones Kadrys

TABLA DE RECOMENDACIONES		
Razón Social	CREACIONESKADRYSEU	
Objeto Social	Producción y Comercialización de Calzado	
Sector	Industria Manufacturera	
Representante Legal	René Cano	
Nit	900108286	
Área	Estado	Observaciones
Recursos Humanos	Deficiente	Recuperar el objeto social de la empresa
		Registrar la marca, implementación de etiquetas en sus artículos
		Implementación de catálogos, página web y redes sociales
Infraestructura	Deficiente	Organización y limpieza del local, mantenimiento y actualización de las máquinas
Recursos Humanos	Aceptable	Capacitar el personal con las últimas tendencias en la fabricación del calzado

Fuente: Propia

Tabla 18. Tabla de Recomendaciones bajamar de Waikiki

TABLA DE RECOMENDACIONES		
Razón Social	BAJAMAR DE WAIKIKI Y CIA LTDA	
Objeto Social	Restaurante - Comida Típica	
Sector	Servicios	
Representante Legal	Samuel González Angulo	
Nit	900221698	
Área	Estado	Observaciones
Recursos Humanos	Deficiente	Vincular los trabajadores al régimen contributivo
		Capacitar el personal con énfasis al servicio al cliente e idiomas a través del SENA
		Implementación de catálogos, página web y redes sociales
Infraestructura	Deficiente	Organización y limpieza del local, mantenimiento y actualización de las máquinas
Comercial	Deficiente	Aprovechar los clientes de origen extranjero, cuya temporada es todo el año
		Implementar el uso de la página web, redes sociales y brochure de servicios
		Hacer alianzas con hostales, hoteles y agencias de turismo

Fuente: Propia

Tabla 19. Tabla de recomendaciones Piscicola Maria la Baja

TABLA DE RECOMENDACIONES		
Razón Social	ESTANCIÓN PISCICOLA DE MARIA LA BAJA SAS	
Objeto Social	Pesca y Cultivo de peces en criaderos y granjas piscícolas	
Sector	Pesca	
Representante Legal	Nilton Cesar Munarriz Valdés	
Nit	900400559	
Area	Estado	Observaciones
Recursos Humanos	Deficiente	Crear cargos y manual de funciones para cada uno de los empleados
		Capacitar el personal a través del SENA
		Dividir funciones de personal por departamentos
		Implementación de catálogos, página web y redes sociales
Infraestructura	Deficiente	Limpieza y organización de las instalaciones
Comercial	Deficiente	Ofrecer asesorías y cursos sobre el cultivo de los alebinos.
		Crear departamento comercial
		Crear alianzas con distribuidores de equipos, para ofrecer el servicio de venta e instalación de los mismos
		Implementación de catálogos, página web y redes sociales

Además, para un mayor impacto en su quehacer empresarial en la actualidad o a futuro se recomienda una disciplina estratégica, la cual consta de los siguientes seis (6) pasos:

1. Cuestionar las aspiraciones que se tengan en cuanto a rentabilidad, funcionamiento, posición en el mercado o propuesta de valor de la empresa.
2. Definir qué aspecto es de mayor trascendencia en la actualidad y futuro de la empresa y en el cual quieres hacer énfasis.
3. Define la estrategia a seguir mediante una oración que establezca un objetivo, un alcance y un foco (círculo estratégico).
4. Define las áreas de énfasis de tu estrategia y sus características (círculo estratégico).
5. Establecer indicadores de medición para cada una de las características de las áreas de énfasis.

6. Verificar el alcance del indicador y tener la disponibilidad a aprender y mejorar las características de tus áreas de énfasis.

BIBLIOGRAFÍA

- (OECD), O. f.-o. (2006). *Manual de Oslo*. Madrid: Dirección General de Universidades e Investigación.
- Cano, R. (5 de febrero de 2015). Proceso de emprendimiento caso falido 1 calzado kadrís. (V. Florez, J. Cuten, & A. L. Padilla, Entrevistadores)
- Clausewitz, K. v. (2002). *On War*. Obtenido de librosdot.com:
<http://lahaine.org/amauta/b2-img/Clausewitz%20Karl%20von%20-%20De%20la%20guerra.pdf>
- COLLIS Y, D., & MONTGOMERY, C. A. (2008). Competir con Recursos. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- COLLIS, D. J., & MONTGOMERY, C. A. (2008). Lo mejor de HBR. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). ¿Puede usted decir cual es su estrategia? *Harvard Business Review - America Latina*.
- Coordinación de emprendimiento Nacional del SENA. (2014). *Semaforo: proyectos aprobados por el Fondo Emprender en Bolívar desde el 2005 hasta a agosto del año 2014*. Santa fe de Bogota.
- DNP, Departamento Nacional de Planeación. (2011). Plan Nacional de Desarrollo 2010 -2014. Sta fe de bogota, Republica de Colombia.
- García, O. L. (2000). *Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones*. Obtenido de valoración de empresas:
http://www.oscarleongarcia.com/site/centro-de-documentacion-/cat_view/25-descarga-de-archivos-/20-libro-administracion-financiera-fundamentos-y-aplicaciones
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 37-74.

Guzman, G. (19 de mayo de 2005). Descripción del emprendimiento fallido # 2: Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada. (V. Florez, J. Cuten, & A. L. Padilla, Entrevistadores)

ManagementvEspanol. (23 de septiembre de 2010). *Youtube*. Obtenido de Michael Porter- ¿Que es estrategia?:
<https://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M>

MINCIT. (2006). LEY 1014 DE 2006;. En m. d. industria, *De fomento a la cultura del emprendimiento*. Santa fe de Bogota.

Ministerio de Industria Y Comercio. (5 de Mayo de 2012). Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Santa fe de Bogota, Colombia.

Ministerio de comercio Industria y Turismo. (2010). *Reporte de Pymes No 3*. Santa fe de Bogota: Direccion de Mypimes.

Munarriz Valdes, N. C. (27 de junio de 2015). Descripción del emprendimiento exitoso # 2: Estación Piscícola de María La Baja S. A. S. (V. Florez, J. Cuten, & A. Padilla, Entrevistadores)

Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating company. *harvard Business Review*.

Perez Tobias, J. A. (27 de junio de 2015). ¿Cómo fue el Proceso de emprendimiento en la empresa maxipore? (V. Florez, J. Cuten Barrios, & A. Padilla Cervantes, Entrevistadores)

porter, m. (1979). *Libro de la Estrategia Competitiva, Tecnicas para Analizar la Industria y los Competidores*. Piramide.

Porter, M. (1985). *Competitive Strategy*. New york: Ther free press.

Porter, M. (2008). Las cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia. *Harvard Business Review*.

REA. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>

Republica de Colombia, Miniterio de Justicia. (27 de marzo de 1971). *Codigo De Comercio de Colombia*. Obtenido de Alcaldia mayor de Bogota:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

- SENA - FONADE. (2014). *CONTRATO No. 214012 Convocatoria No 42*. Santa Fe de Bogota, Colombia: Sena.
- SENA. (s.f.). *Fondo emprender*. Obtenido de Fondo emprender SENA:
<http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx>
- Trout, J. (2014). LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL SEGUN: JACK TROUT. En *LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL SEGUN JACK TROUT* (págs. 82-95). UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIATEGUI.
- United Nations. (27 de febrero de 2013). Resolution adopted by the General Assembly on 21 December 2012 . *67/202. Entrepreneurship for development* . US: ONU.
- Varela, R., Gómez, L., Vesga, R., & Pereira, F. (2014). *GEM Colombia: Dinamica empresarial Colombiana*. Atelier 33. Obtenido de London Business School, Regents Park, London NW1 4SA, UK: <http://www.gemconsortium.org/>

ANEXOS

Anexo 1: Autorización uso datos encuesta Jorge Antonio Pérez Tobías

Cartagena, Noviembre 19 de 2015

Señores
Grupo Entrevistador MBA en Administración UTB
Yohel Cuten Barrios
Verónica Flores Herrera
Alfredo Luis Padilla
Ciudad

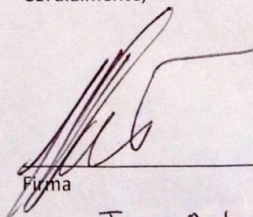
Referencia: autorización uso datos encuestas

Cordial saludo,

Yo, Jorge Antonio Perez Tobiaz identificado
con Cédula de Ciudadanía Número 7.919.887 vecino
de la ciudad de Cartagena autorizo utilizar mis datos como: mi
nombre, número de cédula, razón social, NIT y demás información básica de mi empresa
suministrada en la entrevista, con el fin de que sirva para uso investigativo en el trabajo de
grado del programa MBA en Administración de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Gracias por la atención prestada,

Cordialmente,



Firma

Nombre Jorge Antonio Pérez Tobiaz
C.C.: 7.919.887

Cartagena, Noviembre 19 de 2015

Señores
Grupo Entrevistador MBA en Administración UTB
Yohel Cuten Barrios
Verónica Flores Herrera
Alfredo Luis Padilla
Ciudad

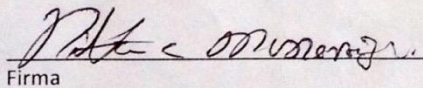
Referencia: autorización uso datos encuestas

Cordial saludo,

Yo, Nilton Cesar Munariz Valdes identificado
con Cédula de Ciudadanía Número 9.755 256 vecino
de la ciudad de Marialabaja autorizo utilizar mis datos como: mi
nombre, número de cédula, razón social, NIT y demás información básica de mi empresa
suministrada en la entrevista, con el fin de que sirva para uso investigativo en el trabajo de
grado del programa MBA en Administración de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Gracias por la atención prestada,

Cordialmente,



Firma

NILTON C. MUNARRIZ VALDES

Nombre

C.C.: 9155256

Cartagena, Noviembre 19 de 2015

Señores
Grupo Entrevistador MBA en Administración UTB
Yohel Cuten Barrios
Verónica Flores Herrera
Alfredo Luis Padilla
Ciudad

Referencia: autorización uso datos encuestas

Cordial saludo,

Yo, Rene Cano Larañuez identificado
con Cédula de Ciudadanía Número 73.137.400 vecino
de la ciudad de Cartagena autorizo utilizar mis datos como: mi
nombre, número de cédula, razón social, NIT y demás información básica de mi empresa
suministrada en la entrevista, con el fin de que sirva para uso investigativo en el trabajo de
grado del programa MBA en Administración de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Gracias por la atención prestada,

Cordialmente,

Rene Cano Larañuez
Firma

Nombre Rene Cano Larañuez
C. C.: 73.137.400 cyecca

Anexo 4: Autorización uso datos encuesta Georgina Guzmán Barbosa

Cartagena, Noviembre 19 de 2015

Señores
Grupo Entrevistador MBA en Administración UTB
Yohel Cuten Barrios
Verónica Flores Herrera
Alfredo Luis Padilla
Ciudad

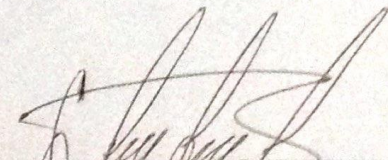
Referencia: autorización uso datos encuestas

Cordial saludo,

Yo, Georgina Guzman Barbosa identificado
con Cédula de Ciudadanía Número 45.498.071 vecino
de la ciudad de Cartagena autorizo utilizar mis datos como: mi
nombre, número de cédula, razón social, NIT y demás información básica de mi empresa
suministrada en la entrevista, con el fin de que sirva para uso investigativo en el trabajo de
grado del programa MBA en Administración de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Gracias por la atención prestada,

Cordialmente,


Firma
Nombre 45498071 @gena
C. C.:

Anexo 5: Encuesta realizada al señor Pedro Perez propietario de la empresa Maxipores, utilizada como referente por ser una empresa apoyada por el fondo emprender del sena, es utilizada como instrumento de investigacion.

Entrevistador: Cuéntenos como fue el proceso, cambios, como inició, si ha cambiado o no, que aprendió en el que hacer, si el aporte y equipos suministrados fue el correcto.

Entrevistado: inicio en el 2005, no es fácil hacer, lo difícil realmente es permanecer, no exporta, trabajo con Cali.

Entrevistador: ¿cómo empezó Maxipor?

Entrevistado: Maxipor es una idea de negocio que empezó por curiosidad, antes de este negocio trabaje con saís, llegue a tener 15, no me gusta trabajar con nadie, lo tengo en la cabeza, trabajando en una empresa en Amonal en una empresa cerca de cangupor que es la competencia;¿ cómo empezó mi idea?, ver carro que entra y carro que sale y así todo el día, ese evento causo mucha curiosidad, es cuando me hago la pregunta: ¿con que se cómo el icopor?, fue cuando empecé a investigar sobre el icopor, como había estudiado en el Sena en operación de plantas industriales yo me dije allá apoyan a quienes quieren hacer empresa dije yo!; ahí realmente fue donde empezó mi idea y fue cuando me prepare para la primera convocatoria, eso fue en el 2004 estaba muy afanado debido a que quería ese proyecto, yo ya sabía cómo se hacia el icopor, investigando, llamando, lo que no sabía era lo técnico como tal, no sabía cómo el icopor se englobara así.

Cuando me presento al Sena para presentar el proyecto yo lo hacía en los tiempos libres así trabajaba y atendía el negocio, entonces era como complicado, el tiempo que le dedicaba era de noche me tocaba hasta las 12:00, 1:00 am revisando, en la primera convocatoria no se fue el proyecto por problemas con los docentes del Sena, ¡si de sencillo! No sabían manejar la plataforma para mandar el proyecto, como no sabían gracias a Dios me dio tiempo para perfeccionar porque si no fuese sido así el proyecto me lo devuelven, ahí es donde lo arreglo, le inyecta dinero, me toco contratar contadores, habían unos ítems que no sabía manejar como la parte

contable. En la segunda convocatoria cuando se presenta la felicidad cuando se prueba es inmensa, cuando lo aprueban me retiro de la empresa en donde estaba trabajando, ahí empiezo a dedicarle tiempo a la parte técnica, como quienes es el proveedor de las maquinas, de la infraestructura como tal; el Sena como tal no suelta dinero, ellos dicen ¿a quién les consignaron? Bajo el presupuesto que me aprobaron, ese presupuesto fue de 74.000.000 yo me arriesgué y empecé a buscar dinero con mi familia porque ese presupuesto no me alcanzaba.

Al sol de hoy no le debo nada a nadie ni a los bancos, ya tengo mis maquinas, produzco y bastante, pero esto no es inflar y hacer botella, yo tuve muchos tropiezos, cuando empezamos algo debemos saber todo del proceso, en mi caso debía conocer el funcionamiento de las maquinas, yo hacia todo. Yo sabía lo que había pero no la pátina.

Entrevistador: una vez instalada la empresa, ¿con que producto empezó ofreciendo al mercado?

Entrevistado: con los mismos productos que ves ahora, caseton que es la construcción, láminas de cielo raso, ductos de aire acondicionado y las papeleteados.

Entrevistador: ¿a quién le vendían?

Entrevistado: la primera obra fue en Boca grande, Torres del Lago.

Entrevistador: ¿cómo consiguió los clientes el primer año?

Entrevistado: el proyecto lo aprobaron en Octubre del 2005 aparece Maxipor aprobado, realmente cuando maxipor produce la primera pepa de icopor que después de 1 año y 3 meses después de eso, me toco buscar la persona que me ayudara con la infraestructura de una planta, crear empresa, para que la planta esté a punto, en el camino encuentras fallas, buscar los repuestos un sinfín de cosas que pasan y que tienes que estar preparado para conocer y lograr las soluciones, es difícil, cualquiera tira la toalla. Yo me decía ¡aquí está mi futuro! Voy para adelante, un año y tres meses después es cuando yo consigo hacer la primera pepa de icopor para mí fue una alegría grande, de hecho me fui a celebrarlo, estamos hablando del 2007, esto fue un proceso duro, fue en un Noviembre, y eso fue después de una

semana cuando conseguí el primer contrato con Torres del Lago, con tropiezos y todo pero lo saque adelante.

Entrevistador: ¿cómo logro conseguir ese cliente?

Entrevistado: yo mismo.

Entrevistador: ¿de alguna u otra manera el apoyo del Sena te ayudo a vender tu producto?

Entrevistado: ¡claro! El respaldo fue grande, mi empresa la vigila el Sena, si no te respondo yo te responde el Sena, yo tenía muchos amigos allá.

Entrevistador: ¿Esa cercanía influyó para que te ayudaran a que te aprobaran el proyecto?

Entrevistado: No. Esos proyectos los aprueban en Bogotá, mi relación con ellos era de profesor, alumnos y cuando me aprueban el proyecto es cuando empezamos a tener más comunicación, yo tuve 4 asesores, comercial de ventas, en total 4 asesores, que pasaba realmente; yo con ellos me iba para Bogotá para Barranquilla que eran donde me estaban haciendo las maquinas.

Yo tenía a un asesor que daba la última palabra y él dice a tal empresa hay que consignarle tanto dinero, lo que el Sena provee solo te sirve como inicio pero es eso un inicio, ahí se mide quien es el que puede sacar el proyecto adelante.

Entrevistador: ¿las instalaciones son propias?

Entrevistado: No. Arrendado, pero tengo una buena noticia, ya voy hacer mi propia bodega, ya tengo el lote y ya vamos a empezar con la construcción.

Entrevistador: ¿La zona?

Entrevistado: Zona industrial, este lote en el que estoy lo vendieron por 10.000.000 millones.

Entrevistador: como es el apoyo de Sena con respecto a la asesoría cuando tiene problemas con las maquinas (asesorías), tema comercial, interventoría.

Entrevistado: en el proyecto hay unos ítems, cuanto vas a producir, como lo vas a producir, como vas a vender, cuanto vas a vender, el Sena hace seguimiento, los primeros meses eso no pasa, en la parte de venta me ves caminando, ofreciendo mi producto, yo confío en mi producto, y es el día y lo sigo haciendo, cuando tenía

problemas traía mecánicos yo ya tenía mi gente, empecé con 5 trabajadores, éramos 3 ahora tenemos 24 trabajadores.

Entrevistador: después de implementar el primer producto con cual siguiu?

Entrevistado: el primer producto fue el casetón para construcción, yo ya empecé otras líneas, el cielo raso que salía más cotoso y tenía que buscar más plata, tenía que reventar por donde fuera y tenía que abrir todas las líneas, cuando yo contrate la primera obra me alegre y después de cumplir fui aprendiendo y aprendiendo que requería las obras y ahí fui organizando la planificación, mejorar todas las variables posibles, cuando vi la aceptación del casetón entro con el cielo raso porque ya sabía lo que vendía cangupor, yo no puedo vender de la misma manera, yo no puede competir con ellos porque son la empresa más grande de Colombia, mi éxito es que mi venta es personalizada, yo te vendo y te llamo y te pregunto cómo te fue con el producto, como te va con él, que paso entonces, que esos clientes se sienten complacidos. Yo mejoro mi producto cuando me hablan del si tiene problemas y que mejor manera que mis propios clientes.

¿Qué me faltan por sacar? Las neveras, no lo hago porque voy a entrar con otro producto, son ladrillos que es una técnica (lego) es otro sistema de construcción, trabajo con moldeo que es otro proceso.

Me han dicho que el Sena está dando sostenimiento, a las empresas, yo no estoy interesado en eso, la ayuda ya me la dio y soy incondicional con el Sena.

Anexo 6: Encuesta realizada al señor Nilton Munaris propietario de la empresa Piscicola de Maria la Baja, utilizada como referente por ser una empresa apoyada por el fondo emprender del sena, es utilizada como instrumento de investigacion.

Entrevistador: después de ser aprobado el proyecto en el 2010, cuéntanos como surgió la idea y como le llevaron a cabo.

Entrevistador: Yo me encontraba estudiando tecnólogo de agricultura, programa que termine. Estando en el Sena nos brindaron la oportunidad de presentar un proyecto para el Fondo Emprender (Fonade), en ese momento empezamos a ver cuál era la necesidad que se tenía en nuestra comunidad y vimos que lo que se necesitaba era montar un negocio con base en reproducción de alevino, con el fin de hacer repoblamiento a los cuerpos de agua que lo necesiten y contrarrestar la perdida de algunas especies que están en riesgo como es el boca chico, es una especie que ya en el medio natural no lo están dejando reproducir, y es una especie que si no fuera por los laboratorios de reproducción no existiera y que también es una actividad que genera buenos ingresos es un negocio muy rentable la venta de alevino, la ventaja como tal es que nosotros somos pescadores y conocemos el tema, además de haber trabajado en empresas nos ayudó al perfeccionamiento del negocio y llenarnos de confianza.

Cuando tomamos la decisión un profesor del Sena nos ayudó con un modelo de proyecto, inicialmente empecé solo trabajando en él, eran la 1, 2 tres de la mañana y yo estaba trabajando agregándole información al proyecto y fue cuando cinco de los que estábamos estudiando nos inscribimos como estación piscícola de Marial abaja ante el Fondo Emprender.

Presentamos el proyecto y tuvimos asesoría del centro náutico en la parte de contabilidad y en primera instancia no fue aprobado el proyecto, nos regresaron el proyecto le hicimos los ajustes requeridos y lo volvimos a presentar y así en el 2010 nos fue aprobado, fue el único proyecto en acupuntura que fue aprobado en el departamento de Bolívar en esa convocatoria.

Desde ahí empezamos a disponer de los recursos, nos tocó abrir una cuenta a nombre de la empresa para los desembolsos pero obtener el desembolso teníamos que presentar tres cotizaciones y escoger cual de ella era la que más nos convenía, no solo por lo económico sino el tema de cumplimiento y empezamos con la construcción de los estanques, en ese entonces la construcción la pagamos a 130 mil pesos aproximadamente de buldócer, y el proceso de desembolso por parte del fondo fue vigilado a través de una interventoría que fue muy buena, recuerdo a la señora Yolima Valencia, nosotros fuimos muy responsable con los resultados de proyecto , el proceso como tal fue largo, escaneando documentos, la bandeja de mi correo esa excesivo con notificaciones del Fondo, no por darme el crédito pero a mí me toco muy duro, pasar hambre, ir a Cartagena con los pasajes estrictos y llegar las 7 u/o 8 de la noche y trabajando en el proyecto ¡fue muy duro!, yo siempre he dicho que con el favor de Dios y por debajo de mi cabeza ese proyecto nunca terminara, eso fue un regalo de Dios para que nosotros surgiéramos y nos ha ayudado mucho.

Yo soy docente de acupuntura y eso me sirve para hacer practica con los estudiantes y segundo generan buenos ingresos, no es que yo viva de ese proyecto para todo lo que necesito. Pero cuando entran contratos de 200 mil, trecientos mil alevinos y son contratos de 15 o 20 millones a nosotros nos sirve mucho, más que todo en mejorar el nivel de vida de nuestras familias.

Entrevistador: Hablamos del primer año de funcionamiento

Entrevistado: la empresa está ubicada en el puerto de marial abaja, el terreno no es de la empresa lo tenemos en comodato, el terreno es de la institución en donde yo dicto las clases, lo tenemos en comodato por 6 años con la condición de renovar, hicieron dos estanques para los estudiantes pero igual no tenían las condiciones para hacer las practicas, y fue así como surgió, el pueblo nos cedió un terrenos pero habían personas que no estaban de acuerdo, y en la época de invierno se inundó y el fondo nos pidió que buscáramos otro terreno por que no habían garantías que no se fuera a inundar de nuevo y que se pusieran en riesgo los recursos, así que buscamos en colegios e inicialmente le propusimos al colegio San Francisco y

cuando accedió nos brindaron su apoyo y se dieron cuenta que el proyecto le ayudaría al colegio y es así como se inició el proyecto con todas esas dificultades estuvo a punto de caerse por motivo del terreno. Empezamos construyendo los estanques, el laboratorio es una casa de sin grande con una bodega, tenemos cuatro piletas movibles que son plásticas y cuatro con embreñado, tenemos 7 estanques. En el primer año compramos los primeros reproductores y tuvimos una producción de 800 mil alevinos y fue muy fructífero porque en esta parte no se ven esas cantidades y siempre se venden porque es una zona de pesca, es una forma que estamos tratando de reemplazar la pesca artesanal con la aquí puntura que naturalmente se está perdiendo la pesca, los malos usos de los recursos, los métodos ilícitos, están dañando los recursos naturales, nosotros nos dimos a la tarea de vender la cultura en Marialabaja, lo hicimos para que se dieran cuenta que un día la ciénaga va a dejar de existir y va ser aún más difícil conseguir el pescado, así que es una concientización de conocer cómo puede conseguir el pescado más fácil, es muy duro saber que si algún día la ciénaga se acaba no sepan cómo subsanar ese daño y la piscicultura lo que hace es brindar una oportunidad para poder producir los peces con mayor facilidad como ha pasado con las demás ciénagas del Departamento que están muertas, yo creo que la única que está viva es la de Marialabaja, y nosotros la hemos ayudado mucho, nosotros vendemos la Humata de Marialabaja y en momentos hace repoblamiento, en el primer año vendimos 70 mil alevinos a la Humata de Marialabaja y también algunos finqueros que van a pedir asesoramiento técnico a la Humata.

Tenemos la ventaja que el técnico de la Humata es de la Zona y trabajamos de la mano, ese año vendimos 200 mil alevinos a Cardique, ese mismo año, 80 mil a una ONG, corporación PDG, y algunos pequeños acupuntores.

Entrevistador: ¿nos puede definir que es un alevino?

Entrevistado: El alevino es unos de los primeros procesos de los peces, primero es pos larva, después larva y después alevino.

Entrevistador: ¿Cuántas eran las personas que trabajan a su lado?

Entrevistado: nosotros trabajamos 5 directos pero indirectos trabajamos 20, porque rotamos los jornales, para los empaques siempre traemos de 6 a 7 personas por que estamos hablando que empaquetar 200 mil alevinos son 400 bolsas, entonces para empacar, echar el oxígeno, arrear, entonces esos que hacen ese proceso son técnicos debido a que ya nosotros arrojamamos técnicos como tal, en este momento les enseñamos como manejar el negocio.

Entrevistador: ¿el beneficio que tienen es que de las mismas instalaciones sacan el personal?

Entrevistado: Exactamente., y generamos empleo.

Entrevistador: ¿qué tipo de alevinos producen?

Entrevistado: Alevino de tilapia, roja y plateada, cachapa, esas en las que manejamos.

Entrevistador: ¿Cómo es proceso de la venta con los peces, a quien se los ofrecen?

Entrevistado: la tarea de comercializar la tengo yo, y esa tarea ha sido difícil ser un comercializador de alevino, yo doy gracias que siempre he tenido una moto, y donde yo llevo llevo mis tarjetas, en empresa de ONG, alcaldía, a todos ellos he repartido tarjetas, en fincas, en todos lados en donde veía agua, de esa manera pude aumentar las ventas, con la página web tuvimos problemas y no hemos podido hacerlo y eso está dentro de lo que tenemos hacer, tenemos que avanzar en eso, yo lo hago a través de mi Facebook, a ellos no les gusta comercializar, yo porque si entre en eso.

Al punto que deje de ir a Arjona para atenderlos, es un asesoramiento de mojarra roja. Una de las ventajas que yo tengo es que vendo y hago asesora, te dejo el alevino a 80 y me pagas la asesoría por separado.

Gracias a esto he ganado mucho y me ha ido muy bien, no quiero limpiar del todo porque el monte protege.

Hace cuatro semana vendimos la última producción que fuero 15 mil alevinos, el verano atrasa el proceso reproductivo, no deja que ellos se reproduzca normalmente.

E alevino es como hacer pan, yo produzco cuando quiera, separo los machos de las hembras y listo, cuando los animales están maduros a la semana están reproduciendo, están listo después de 30 días después de nacer. Lo más importante para nosotros es el agua y en épocas de sequía o mucho invierno debemos tener reservas de agua y nosotros tuvimos cuidado con eso y tenemos nuestra propia reserva, eso nos da la tranquilidad de reproducir en el momento que se decida hacerse, aunque la motobomba que tenemos seca la reserva que tenemos y eso es un fenómeno porque nos está pasando es ahora, entonces hay que tomar medidas porque si para este año eso nos pasó no podemos permitir que para el otro año esto vuelva a pasar, ya hay que tener el plan de acción para que no vuelva a suceder.

¿Qué tenemos que hacer?, traer una retro que haga un espacio aun mayor donde la motobomba saque agua y no seque la fuente de agua.

Entrevistador: ¿Quién escogió los equipos?

Entrevistado: nosotros mismos hicimos la lista de necesidades, yo tengo 19 años de estar en este medio, y aunque el proyecto tenga solo 4 años yo con mi recorrido he trabajado en empresas que tienen los equipos y los conozco y sabíamos cuál era la dotación para realizarla, blower, motobomba, maraña, las piedras, los reproductores, inclusive el diseño lo hicimos nosotros mismos, ellos nos exigen un plano, nosotros mismos lo hicimos.

Entrevistador: ¿Qué problema tuvieron en el primer año y pudieron solucionar en el 2do año?

Entrevistado: nosotros tenemos una debilidad que es la organización, hay algunas fallas en algunos compañeros, y el problema no sé si es en todas, yo siempre he dicho que debe haber un jefe, en la parte de la organización, en la parte de producción no hay problema, el tema como sí que todos somos dueños, no hemos podido solucionar eso, en el segundo año aumento un poquito 250 mil a la humata de Cartagena y eso es vigente y las personas que yo asesoro, un problema es ese, no puedo decir que vamos a producir 2 millones si no tenemos a quien vendérselo, nosotros tenemos capacidad de 2 millones, el problema es que no tenemos quien

venda, nosotros nos hemos dado a conocer mucho, visitas, ferias, participado en el Sena, no hemos podido ganar licitaciones porque hay empresas con mayor tiempo, y no hemos podido ganar una licitación, y es muy difícil.

Tenemos nuestra contadora, todo está al día y las finanzas las maneja una persona que se preparó en majeo de caja. Él se encarga de eso solamente, el maneja las facturas, lo que se compre, me puede decir que lo compre pero siempre hay que traer las facturas.

Entrevistado: En la producción cuando la parte relacional esta partida empiezan a ver dificultades en las partes de trabajo, ese problema ha venido aumentando, la relación en el campo de trabajo está bien pero cuando llevamos las dificultades a las reuniones empiezan los choques y esos choquen provocan en los empleados desmotivación y es posible que al día siguiente no venga u abandone el trabajo y eso ha venido aumentando al punto que la razón ha sido esa, la desmotivación nos ha causado ese problema fundamentalmente.

Entrevistador: ¿ese problema ha afectado la producción y el desarrollo de la empresa?

Entrevistador: en el segundo año vendimos un millón, las ventas están bien, ventas siempre hay aunque no hemos logrado las ventas que hemos querido, aunque las ventas están bien siempre hay algo que choca y ese básicamente el problema que tenemos entre nosotros mismos ha hecho que la producción haya bajado y esa desmotivación ha llegado al punto que en ocasiones llego a mirar la operación y me encuentro casos como que no he han hecho mantenimiento a los tanques y cuando pregunto porque me encuentro con respuestas como “ese Man solo viene a mandar”, desafortunadamente debe haber alguien que mande.

Entrevistador: ¿si estuvieran establecidas las funciones claras no piensa que sería mejor el desempeño y no pasaría lo antes mencionado?

Entrevistado: eso paso, pero paso por que hay un miembro que no quiso que se hiciera el cronograma de trabajo, eso lo recercaba, debíamos hacer el cronograma y sabíamos que estaba haciendo cada uno, entonces ellos se molestaban por que no sabían que estaba haciendo yo por que no sabían que estaba haciendo.

Entrevistador: ¿cómo saben cuánto ganan y que reparten?

Entrevistado: nosotros hacemos dos o tres ventas y ahí repartimos, dependiendo de lo que se haga se reparte obviamente sacando el presupuesto de producción.

Entrevistador: ¿han tenido problemas en el momento de repartir las ganancias?

Entrevistado: en una ocasión tuvimos un problema, tenemos una compañera que es un poco apática y esta enviaba a una persona que trabajaba bien pero en ocasiones venía y en otras no y una de nuestras políticas para el momento de la repartición era que el que más trabajaba ese ganaba más, y ella empezó a molestarse cuando vio que le toco menos, le dijimos que entonces asistiera más, no creo que estemos pecando, estamos pagándole lo justo.

Entrevistador: ¿Cómo han manejado el tema del calor y ha dejado seco el terreno de la ciudad y los posos?

Entrevistado: tuvimos un problema de muerte en una gran parte de nuestros peces reproductores 50 de ellos, en ese momento empezamos hacer cambios le instalamos oxigenación a los posos pero tenemos una ventaja tenemos poso subterráneo que no se seca pero no alcanza a bastecer a los pocos grandes, solo a los posos elevados, pero acá poco sufrimos por eso.

Primero en reproducción se trabaja mucho el proceso de secado y llenado, cada dos meses tenemos que cambiar, cada dos meses hay que cambiar porque los peces se comen a los pequeños así que tenemos que hacer ese ejercicio, llenado y secado.

Entrevistador: ¿además de saber que había que hacer un cambio en la producción como empezaron las ventas para este año?

Entrevistado: empezamos bien con una venta de 10 mil pero las ventas se pararon me decían que no está lloviendo, tenemos que esperar a que llueva para que arranquen las ventas, la gente no ha sembrado por las lluvias, al mes de septiembre tengo que entregar 200 mil alevines, las facturas son aproximadas entre 14 millones aproximadamente.

Entrevistador: Te recomendamos la página web, mejor organización, trabajo en equipo, asesoramiento en las motobombas, ganar comisiones por asesorar con la

compra de los equipos, alimentación, no solo es la venta de alevinos, convertirse en integral.

Entrevistado: todo eso se habló pero siempre quise que me negociaran, yo quería vender por otro lado y les sugerí que yo le compraba a un valor como negocio independiente y siempre me ponían obstáculos, yo tengo mi moto y me muevo con ella, ellos querían que todo lo que yo ganaba lo entregara al precio pleno, me decían que cuanto gastaba en gasolina y otras cosas pero que el valor de la venta lo tenía que entregar pleno.

Yo conseguí un contrato después de haber trabajado asesorando a los pequeños productores, ellos me llevaban a capacitarme a otras ciudades, yo les replicaba las capacitaciones, si yo salgo yo también tengo que informarles y compartir con ustedes lo que aprendí, el Sena nos dice que un tiempo nos necesitan como instructores, ellos salen certificados por el Sena, yo les decía que debían que seguir capacitándose y cuando los invitaba nunca querían hacerlo, ellos me veían como la estrella y siempre les dije que no era necesario.

Tuvimos un problema delicado con un miembro que es cristiano evangélico él dice que todo su tiempo era para Dios, él llegaba diciendo que le quedaba mal a la iglesia por trabajar, y yo no entendía por que Dios nos da para trabajar. Él se retiró de boca y sigue así, yo no quiero que él se retire porque para mí es importante, aunque él sabe que no gana nada porque no produce aunque él fue el que se capacitó para contable.

Nos queda la humata, y aunque hay repoblamiento y hay la posibilidad de 500 mil alevinos, cuando yo digo que hay que reproducir 200 mil alevinos ellos se animan porque saben que viene la recompensa económica.

A principio de Julio se empieza a trabajar, de marzo a abril o más bien todos los principios de años son los más duros por que la sequía se ve reflejada y es cuando menos producción hay, hubo un periodo que no produjimos, diciembre a febrero, tuvimos problemas con los reproductores.

Ya sabemos que tenemos que buscar reproductores nuevos

Entrevistador: Como es la parte de dinero

Entrevistado: Ahora necesitamos uno o dos millones, no queremos tener problemas porque en una ocasión se metieron y nos hicieron un robo y tenemos que tener más control, quiero privatizar más el espacio y para eso más que todo estamos necesitando el dinero.

Anexo 7: Encuesta realizada al señor Rene Cano propietario de la empresa Calzado Cadrys, utilizada como referente por ser una empresa apoyada por el fondo emprender del sena, es utilizada como instrumento de investigacion.

Como nació la idea del negocio?

Estaba estudiando bachillerato y trabajaba en calzado beta, yo hacia las costuras de los apaches, las, yo decía que cuando terminara montaría un negocio, leyendo un libro encontré los negocios que existían desde la existencia del hombre y dentro de esos estaba el negocio del calzado llama negocio vitalicio ahí me dije que ese era el negocio que quería.

Primero me quedo la inquietud que en Bucaramanga es una ciudad muy sólida a nivel de calzado, pero yo te hago una pregunta ahora; ¿aparte de calzado Bucaramanga que otra marca de calzado Colombiano conoces?, aunque yo pudiese sellar Bucaramanga yo ganaba dinero, cuando sale la presidencia de Álvaro Uribe y el lanza el programa Fondo Emprender Sena, yo Salí beneficiado en el 2005 pero yo me presente desde la primera convocatoria cuando eso apenas estaba empezando, ni siquiera estaban abierta la convocatoria pero sabíamos que eso vendría.

El fondo emprender nacería para Universitarios, recién graduados con menos de dos años es decir los que pasaban el tiempo no tenían la oportunidad de postularse o estuantes Sena con 500 y tantas horas cursadas, cuando eso el Sena estaba en la casa del Márquez, cuando se lanzó eso ahí estábamos nosotros. Cuando se lanzó la prueba piloto ahí nos presentamos y una de las talanqueras era la ciudad, porque calzado en Cartagena, yo me agarre por que ciudades como Bogotá, Medellín, Bucaramanga son muy solidadas en el tema del calzado, si la materia prima entra por acá? Por los puertos para llegar allá y de allá nos traen el producto acá y yo me decía que cualquier ciudad que quisiera exportar tenía que estar en las ciudades costeras.

Me postule y las dos primeras veces falle por diversas situaciones, una de ellas fue el análisis de mercado, se hacía muy difícil convencer que aquí se podría producir

calzado, entonces hice diligencias en Universidades una de esa era la de Cartagena, cuando fui allá llegue ofreciendo los zapatos que yo producía, aparecieron estudiantes que no podían conseguir zapatos con tallas grandes gracias a esto nos dio la oportunidad de empezar por esa vía “tallas especiales”, desde la talla 43 hasta la talla 47.

Entrevistador: ¿podemos decir que esa fue la vía para ubicarse en el mercado?

Podemos decir que si pero hasta ese momento ya habíamos fallado en dos ocasiones y esto nos sirvió como justificación para que lo aprobaran, aunque ellos decían “aja” todo lo planteas está bien pero ¿cómo vas a vender el producto?-- Me preguntan--; lo que a ellos les interesaban era que los negocios nacieran, se realizaran y se mantuvieran, porque muchos nacieron pero a la vuelta de nada fracasaron. Es por eso que teniendo ese factor de referente es cuando yo aprovecho el curso de calzado que había hecho anteriormente desarrolle unas sandalias que se desarmaban, se le quitaban las correderas a los lados y la llamamos la desarmables dos en uno y eso también nos ayudó. A veces no solo es tener buenas ideas sino tener la parte que te acompaña y el soporte.

Cuando iniciamos en el Fondo Emprender ellos financiaban el arriendo pero aunque eso era bueno se convertía en un arma de doble filo inicialmente había una financiación de 5 millones hasta 96 millones cuando eso. Y cuando iniciamos en la primera convocatoria vimos que varios fracasaron por que no ponían una participación de ellos, el fondo te financiaba pero si no justificabas que aportarías algo sería difícil que lo aprobaran.

Entrevistador: sabemos que para iniciar negocio por más de ser financiado hay que aportar al negocio.

Entrevistado: exactamente, así sea lo más mínimo, entonces con esa prenda nos presentamos en la tercera convocatoria. Empezamos a construir con base en lo que había descubierto donde teníamos que enfocarnos, ahí empezamos a visitar, colegios, bandas de paz, etc., y empezamos abrir un mercado que no tenía competencia en ese momento y que no tenía que ver con el mercado existente. Yo le hacia las botas a las bandas, los zapatos a las comparsas zapatos colegiales,

zapatos de colores y a las instituciones universitarias y afortunadamente en esa época por yo ser egresado del Tecnológico Comfenalco fui a Desarrollo Humano y me mandaron a la rectoría de Bachillerato y ahí hicimos una feria, que hace el Tecnológico con estudiantes entre 4 y 5 semestre y participe, ahí me dieron el aval en la venta que hacen a mitad de año y lo que hace el colegio desde enero hasta mitad de febrero que le llamaban la ciudadela escolar, vendimos los zapatos los tres primeros años hasta que llegó Fenalco y cerró por que supuestamente era competencia desleal, pero eso nos ayudó a convertir el negocio sólido.

Al principio fue muy difícil y puso a llorar a mucha gente, inclusive un grupo estaba preocupado por que creían que podrían terminar en la cárcel por que no llegaron a completar lo que habían estipulado y el fondo decía que tenían que hacer lo que habían propuesto y que ellos condonaban sino cumplían con los indicativos de gestiones, eran como 8 u 9 indicativos y uno de ellos eran las ventas.

Cuando yo estipule la parte de la venta yo simplemente puse que si funcionaba tendría con que pagar, no quisimos estar tan alejados de la realidad.

Entrevistador: ¿No fueron positivos?

Entrevistado: si fuimos positivos, lo que quisimos fue ser mas realistas, por que no es lo mismo salir graduados de la carrera que estes estudiando a ir a presentar las hojas de vida sin soportes, yo Salí como emprendedor pero ir a negociar como empresario es complicado.

El fondo emprender a parte de ser beneficioso y busca la manera que no distorcones los dineros para otra parte viene con unos amarres, que los empresarios empezaron a ver, el caso cuando le decían –tienes que comprar la maquina tal—tu no tenias el dinero, tenias que decir donde estaba la maquina, a donde cotizaste, todo esto por que ellos primero pedían las facturas por anticipado y después de tenían las facturas para desembolsar ellos se agarraban de cualquier cosa, hasta la retención en la fuente la sacaban del dinero de uno, entonces el fondo te decía –saliste aprobado—en tanto tiempo tienes que responder por la solicitud total del recurso.

Entrevistador: si hoy me aprobaron el proyecto, ¿en cuanto tiempo te desembolsaban?

Entrevistado: desde el momento que te aprueban te dan la disponibilidad, la situación se hacia imcomoda cuando ibas a negociar, ellos nunca tenían peros para decir yo cotice en tal sitio y el valor era tal, fui a tal y el valor era otro, eran res opciones reales, no inventados ni nada parecido porque cada una debían tener las garantías correctas.

Entrevistador: ¿Quién escogía las maquinas?, ¿le permitían a usted escoger?

Entrevistado: inicialmente le enviaba las cotizaciones, después que ellos decían que las cotizaciones estaban correctas con los requisitos de ley regresbamos a la empresa y pedíamos la factura, y nos preguntaban ¿como vamos a dar la factura si no han pagado?, pero es era asi, y no todas las empresas hacían eso, de ahí entraron otros interrogantes, si el alor de la maquina era de millón cuatrocientos y el valor del flete era otro o si estaba incluido en el valor anteriormente mencionado entonces a raíz de eso la situación se ponía tensa, y por ese lado ellos se aprovechaban.

Negociar con un emprendedor es distinto que negociar con un empresario ya establecido por que si tuviese el dinero en la mano irias a otros sitios o negociarias de otro modo, entoneces tenias que irte con esa empresa que estaba dispuesta hacerte el favor de facturar sin haber pagado aun.

Ya después que todo se soluciona poden a disposición los recursos y te dan una capacitación de proyecto, te dan cursos de contabilidad, de mercadeo; inicialalmente nos toco a mi esposa y a mi persona hacer todo el meracdeo, publicidad, eso nos ayudo mucho por que nos dejo ver cual era la fortaleza y lo puedes aprovechar.

Nosotros iniciamos con 12 personas, en estas instaciones, aunque ahora esta remodelado cuando nos aporvaron el arriendo nos mudaríamos por la bomba del ampara y ahí un arriendo oscilaba entre \$550.000 mil pesos en aquel entonces, pero ya sabíamos que venia lo de transcribe y ahí nos presionaron y nos decían que si nos mudábamos perderíamos el negocio; yo decía –no tengo un negocio que neceita que la gente me vea--, yo salía a venderlo.

Entrevistador: ¿por eso el zapato especializado?

Entrevistado: yo nunca he visto que verlon se tomara la molestia de visitar colegio a colegio para vender y promocionar sus zapatos y decir esto es lo que hago, etc., ellos simplemente pautan en Tv por que tienen la capacidad para hacerlo, entonces lo que nosotros hicimos fue ir directamente a la fuente que consume y compra; conversábamos con los rectores con los padres de familia y le decíamos la realidad, --ustedes están comprando a este precio—nosotros somos nuevos y necesitamos la oportunidad de mostrarles nuestro producto.

Cuando iniciamos el zapato costaba \$28.000 mil pesos, y explicábamos dependiendo a la cantidad de estudiantes que compren el descuento que le hacemos les daría la oportunidad de invertirlos en balones, abanicos y otras cosas necesarias y que no tenían presupuesto, por esta razón la junta de padres aceptaron y nos ganamos el contrato.

Entrevistador: ¿Cuál era la diferencia en costo del zapato del mercado al que usted ofrece?

Entrevistado: era menor, y aun sigue siendo menor.

Entrevistador: ¿esa relación ganada con el colegio le sirvió para el primer año y lo ha mantenido hasta la fecha?

Entrevistado: duro tres años, el fondo emprender tenía devaluación hasta tres años, después de los tres años venían los indicadores de todo lo que había hecho, gestión, ventas, empezaban a llamar a las personas a preguntarles si de verdad el negocio existía, todo ese seguimiento se hacía y cuando estaban convencidos que el negocio era real venían las visitas; a mí me querían sacar, querían que me fuera para otro lugar, pero me mantuve que no por que decía que si el negocio no prosperaba al final quien pagaba era yo.

Al principio las cuentas de ahorros las sosteníamos aun las tenemos pero no de la misma manera como antes, a mí me aprobaron \$74.000.000 millones de pesos, entre maquinas, materiales y los primeros meses de la mano de obra que se contratara. El grave problema que teníamos era que por la estreches del espacio la gente trabajaba incomodo, pero la carga de las prestación laboral era lo que se hacía mas difícil a medida que pasaba el tiempo.

Luego de cuadrar con el fondo todo nos resumimos a cuatro personas que somos el que hace la postura de los zapatos que trabaja hasta las 3 o 4 o a veces se los lleva para la casa, mi hermano que esta conmigo, mi sobrino que hace las costuras y yo los arreglos, por que al principio hacíamos puros zapatos nuevos, y a mendida que nos involucramos nos encontramos con clientes que llegaban para arreglar los zapatos, eso nos paso con alumnos de la universidad de Cartagena, se volvió muy buen negocio reparar los zapatos, a veces sentía que hasta mejor reparar que hacer el zapato nuevo, debido que el que reparo el dinero entra diario, encambio el zapato nuevo tenia que esperar hasta meses.

Entrevistador: En estos momentos haces zapatos y arreglas tambien

Entrevistado: yo en un omento tuve una buena fortuna aunque para mi fue mala que del mercado vinieron a vistarme a que les hiciera unos apachaches que ese momento estaba de moda, yo buscaba revistas y hacia combianaciones de las cosas que veia lo que realmente paso con el mercado es que ese cliente que conseguimos aunque era bueno ellos suelen pagar a 60 dias y lo que realmente hacen es trabajar con el dinero de uno y nosotros no tenaimos esa capacidad de esperar ese tiempo y esperar 2 o tres meses para recuoerar el dinero para nosotros era complicado, a pesar de todo aceptamos, iniciamos con 150 pares, la sorpresa fue que al ir a cobrar no encuentre un solo par mio en exhibicion y el me decia que no tenia dinero, me decia que el zapato no se habia movido, entonces le dije –yo soy un poco ignorante pero lo que se es que si no muestras lo que tienes como lo vas a vender?--; es ahi donde le dije que si lo mio no lo estaba vendiendo que me lo diera y no pasa nada, me dio sin fin del excusas aun yo sabiendo que lo mio se habia vendido, al confrontarlo y decirle eso se vino una confrontacion verbal termine diciendole que regresaria en horas de la tarde para que me pagara y asi fue, me pago! Y termine pidiendome pero ahi le dije que no por que no podia esperar los 60 dias y aun peor entrar a el problema anterior para que me pagara. Despues de eso se acercaron tres o cuatro negocios a querer negociar conmigo y yo les dije que no por que me habia salido lo de las bandas de paz, aun me va bien con ese negocio.

Yo asisti a un evento el 20 de julio de ese entonces que estabamos en una capacitacion y vi desfilar las bandas pero los pendones que dividian a una de otra no debajan ver bien lo que lucian pero todas las botas se parecian, entonces me acerque y le dije a uno de ellos que yo podia hacer unas botas de esas, les planee si se basaba en musica le hicieramos unos disenos basados en musica, entoces les hicimos esos disenos con los colores que identificaban la institucion, a raiz de eso nos hemos identificado con esa caracteristica de darle identidad a cada bota de cada institucion y hemos logrado mantener nuestro contrato.

Entrevistador: Todas estas botas las fabricas con las maquinas que tienes aqui o tienes que subarrendar?

Entrevistado: nosotros elaboramos, supervisamos y fabricamos todo el proceso con las maquinas que ves;

Entrevistador: Como fue el proceso con confenalco?

Entrevistado: cuando llegue al tecnologico lo primero que hicieron fue la feria, tenias un stand y muchos alumnos sabian que habia un exalumno que estaba haciendo zapatos y que ninguno habia querido postularse al fondo emprender, en ese momento yo habia sido el unico en salir de la institucion y haber empezado empresa con el apoyo del programa, y lo peor fue que cuando nos postulamos en la tercera convocatoria ya las inscripciones habian pasado, entonces como ya habia participado en las dos primeras y ya para la tercera me estaba quedando por fuera, eso lo aprobaban en marzo y yo cumplia los dos anos para finales de febrero; estaba a punto de no participar; teoricamente estaba por fuera pero el hecho de haber participado en las dos anteriores me respetaron la postulacion, lo que hice fue poner a estudiar a mi esposa para que tuvieramos las cuatrocientas cincuenta horas por si las cosas fallaban y ya casi por terminar el curso me mandan a decir que ya habia quedado por fuera, ya despues de haber terminado el curso decidimos cambiar de representante y postularla a ella, por eso el cambio de nombre anteriormente de llamaba calzado rene sport, como todo el proceso tenia que ser legal desde la inscripcion ante la camara de comercio se buscaban los Homologos y la sorpresa fue que aparecio uno en Bogota (Calzado rene sport), entonces cojimos el apellido

mio que es Cano y el diminutivo de Adriana que les llamaban Adri y le cambiamos la C por la K y al buscar no encontramos Homologo alguno asi que quedo.

Entrevistador: Cuando visitaban a los clientes se apoyaban que eran parte del fondo emprender y que eran una empresa apoyada por el Sena?

Entrevistado: Claro que si! De hecho los logo del pendon que soportan el negocio estan el Sena y el Fondo. Para nosotros fue de mucha ayuda por que a mi me recriminaron mucho por que yo no hacia un catalogo y yo desisti de hacer un catalogo de fotos por que me encuentre con un frupo de la poilicia y queria hacer las fotos con los ninos por que fotos con policias con las botas habian por doquier pero con ninos no, yo hice la muestra y me habian dado el aval que yo las haria, pero aparecio una competecia con un tipo de bota diferentes aunque las mias eran buenas las de la competencia tenia marcas de respaldo que podia competirme en costos, entonces cuando yo le dije que esa bota lo la hacia el que alguien mas se la tuvo que haber facilitado por que aun tiene la marca indumil ya es decision de ustedes si negocean con el o negocean conmigo. Lo que entro a decir era que el en Bogota compraba al por mayor, y yo le dije que eso si era cierto por que despues de 80 pares, pero mi pregunta era Donde esta tu negocio?. Dio sin fin de respuestas sin peso alguno, que lo tengo aqui, que lo tengo alla, en fin nada concreto, y con todo y eso ese negocio yo la perdi, por que los padres de familia buscaban economia por mas que la competencia despacha desde talla 7 en adelante, como harian con las tallas pequenas, entoneces quedarian unos con un tipo de zapato y otro grupo con uno distinto, y despues de incurrir en el error el mismo que gano el negocio vino donde mi a pretender que yo se las fabricara y lo surtiera pero ya con un precio menor, y yo le dije que yo no habia ido hacer sociedad con nadie y que si el gano que el las hiciera y que si quiere que yo se las haga se las hago al precio con lo que entre a negociar que yo lo que haria por era salvarle el nombre por que lo que le vendria serian problemas legales por que no las pudo hacer y no cumplio por que la marca indumil es una marca militar y ninguno puede fabricarla sin permisos y no se la darian para fabricar botas escolares, desde ese punto de vista se dio eso.

Cuando paso lo de la zona escolar que la cerraron, lo que paso es que confenalco vendia cuadernos, uniformes todo lo relacionado con el estudio, mucha gente como yo se iban a ofrecer sus productos y servicios en esa feria y lo ofrecian un poco mas economico, en el caso de nosotros la fabricacion de los zapatos, lo curioso que esa feria la hacia el fondo de empleados alguien se quejo y Fenalco fue y se apodero de la feria, eso fue entre 2005 y 2008, a raiz de eso fue donde surgio la idea de ir a los colegios a negociar con los mismos padres de familia y sacaos el negocio adelante.

En el primer colegio repartimos bolantes, lista de precios y mostramos el stand, y asi paulatinamente fue creciendo el negocio, asi hemos seguido y gracias a nuestro empeno, esfuerzo y dedicacion hemos mantenido el negocio.

Entrevistador: para una persona es importante ver la oferta de los zapatos que tiene, como muestra su producto?

Entrevistado: asi como la gente ve facebook para chismear tambien la ven para enterarse de los productos que hay, lo tendre en mente para ver como puedo mostrar mi producto.

Anexo 8: Encuesta realizada a la Señora Georgina Guzman propietario de la empresa Waikiki, utilizada como referente por ser una empresa apoyada por el fondo emprender del sena, es utilizada como instrumento de investigacion.

Entrevistador: ¿cómo nació la idea?

Entrevistado: el negocio ya estaba era un negocio familiar, lo que hicieron fue arrendaron el local, pero los arreglos se cogieron del arriendo así que nos ayudaron mucho, es muy difícil, porque hay que ir mucho al Sena, y los que empezaron el proyecto éramos 3 y el traslado y el tramite era costoso y no teníamos, yo estaba en otra condición porque mi hermana me ayudaba pero a ellos le quedaba difícil. En ocasiones íbamos y los profesores no tenían tiempo u/u ocupados y se cruzaban las cosas aunque quisieran ayudarnos no se podía, se cumplían los términos y se retrasaba el proceso, ir a una empresa a que nos entregaran una factura de compra sin estar comprando nada era difícil y mirando el tiempo porque nosotros podíamos decir cuál era la que más nos convenía pero mientras se estudiaba y ellos lo hacían y el tiempo pasaba y el proceso no se hacía nada fácil.

Entrevistador: La idea existía, de que se trató realmente Waikiki?

Entrevistado: era bajamar, la sociedad se llama bajamar Waikiki, era la red antigua que era la que nos arrendo el local, el proyecto era un restaurante, el proyecto era abrir campo de empleo, pero como vez la boquilla no es de todos los días y trabajar para un solo día era difícil, tener que pagarle a los empleados, pagarles su seguridad laboral, Pensión, salud y todo lo demás.

El proyecto nos daba un fondo por X valor, nunca nos dieron dinero físico, ellos pagaban directamente, no nos daban dinero para pagar la materia prima, ellos se encargaba de eso completamente, entonces en ocasiones teníamos dificultades para cumplir con la operación porque no teníamos para adquirir la materia prima, y entonces, ¿cómo puede mantenerse un negocio sin materia prima? Sabíamos que había un fondo para ero que si mal no estoy eran ocho millones de pesos los cuales nunca los dieron; igual empecé, prestando, organizando y buscando dinero para

arrancar y mantener el negocio, me inscribí en todas partes, pague los impuesto hasta donde pude.

Entrevistador: ¿Cómo fueron las ventas en el inicio?

Entrevistado: si se hicieron ventas pero no eran ventas pero esas ventas no cubrían las necesitabas, un fin de semana se vendía \$500.000, otro \$200.000 máximo \$800.000, y en donde teníamos que pagar empleados, arriendos y mas no alcanzaba.

Entrevistador: ¿partiendo que ya el negocio existía, ustedes conocían el comportamiento de sus competidos, el movimiento en la Boquilla?

Entrevistado: tenemos la competencia de Sandy. La diferencia es que ellos son negocios informales que no pagan IVA, impuestos ni nada a lo contrario de nosotros que debíamos pagar todo porque así no los exigía ¡es una empresa!, un ejemplo, ambos negocios venden el mismo plato por diez mil pesos pero mientras que ellos no pagan los parafiscales y nosotros si obviamente la rentabilidad seria mucho menor, entonces el negocio no daba. Entonces ellos solo abren los domingos y mientras pueden estar trabajando en otra empresa o haciendo otra actividad que le solventa sus necesidades porque para vivir de un negocio así no creo que sea posible.

Entrevistador: ¿Los proyectos del Fondo de emprender uno de los pilares es que deben tener un plus de Diferenciación e innovación, como era el suyo?

Entrevistado: eso no se dio, realmente para nosotros fue difícil, el primer año se trabajó con las uñas luego ellos vinieron hablaron conmigo pero sin fondo, sin recursos el negocio se convertía mas difícil.

Entrevistador: ¿cómo manejaba el tema de la materia prima con referente a los productos congelados?, ¿si los pescados frescos los manejaban directamente con los pescadores de la zona?

Entrevistado: ellos nunca nos dieron ese fondo y como dije anteriormente era muy difícil pedir facturas por una venta que no existía. Realmente yo abrí después de tanta presión y empecé con préstamos y más como dije antes, pero para los requisitos que pedían era muy fuerte.

Entrevistador: ¿El rango de los precios de los platos, cuál era?

Entrevistado: Cuando empezamos era de diez mil pesos y todos negocios vendían igual, hay un problema que muchos vienen en busca de un plato barato y no un plato bien servido, ese era un gran problema, y a tu pregunta de subir los precios pasa algo, en la boquilla llega el cliente y tú puedes tener el plato a veinte mil pesos pero llega diciéndote que viene con la familia, no sé cuántas personas más y entras a negociar el plato, diferente que un almacén que el valor ya está establecido y no hay margen de descuento, uno está siempre dispuesto a negociar con el descuento para no dejarlo ir.

Lo que no se han dado cuenta es que la boquilla no es rentable para empresas como nosotros quisimos posicionar con el fondo emprender porque realmente es un solo día a la semana y en ese día no se logra recaudar las necesidades totales para mantener un negocio en donde tienes que pagarles a los empleados a cabalidad con las normas y estatutos establecidos en ley.

El funcionamiento era bueno, teníamos venta de bebidas, le dejamos ver a los clientes la cocina, obviamente los baños, les decíamos que los alimentos estaban bien preparados, y si se ponen a comparar aunque pagaran un plato de 20, 15 o 10 mil pesos después tenían que ir a pagar baño a otra parte, mientras que en nuestro establecimiento lo tenían todo.

Entrevistador: ¿Quién atendía a los clientes?

Entrevistado: Yo personalmente los atendía y con dos personas más uno que hacía de mesero y otro en la cocina, pero si me tenía que ir a la cocina para apoyar lo hacía que tenía que servir Como mesero, ¡lo hacía! Todo esto buscando encontrar el balance que el fondo nos exigía en tema de demanda y ventas aunque eso fue prácticamente imposible, no lo logramos, las exigencias eran muy altas y no alcanzamos a cumplir con lo que ellos pedían.

Entrevistador: ¿tenían algún tipo de publicidad?

Entrevistado: Claro que sí, nos tocaba tener publicidad nos mandaban a menudo personas de la universidad de Antioquia a revisar documentos y ese tipo de gestiones, me toco pagar publicidad en la radio y el dinero salía de mi bolsillo o de

otras formas porque hay que cumplir muchas cosas que al comienzo uno piensa que es fácil pero no lo es.

Entrevistador: ¿Cómo era el tipo de contrato que tenía con el mesero y cocinero?

Entrevistado: yo no alcance a inscribirlos de hecho no podía, yo trabajaba como independiente y pagada doscientos mil pesos ahora como iba a poder pagar para tres personas si era un solo día a la semana y lo que se vendía eran cuatrocientos mil pesos incluyendo la materia prima, no se podía con esos gastos, entonces se le pagaba por día, pero eso no era lo que me exigían, ellos exigían tener mis empleados y pagar y asumir las cargas prestacionales.

Entrevistador: ¿EN ALGUN MOMENTO LE PIDIO AYUDA, ASESORIA AL Sena con respecto a la competencia y el hecho que ellos no pagaban impuestos?

Entrevistado: ellos siempre estaban pendiente, de hecho mensualmente tenías que llevar documentos pero ellos no podían hacer nada porque de donde sacarían los recursos y la idea no era subir los precios por que menos vendrían los clientes a consumir.

Entrevistador: ¿Nunca vieron la posibilidad con hoteles, planes por grupos, actividades distintas?

Entrevistado: claro que si se hizo la gestión hasta a el propio Sena se les mando una carta diciendo que el restaurante estaba disponible para los empleados y familiares, pero nunca salieron con nada.

Entrevistador: ¿Cuál era la carta que manejaba básicamente?

Entrevistado: toda la comida de mar (pescado era la base) el problema no era la carta el problema realidad era la distancia, tener dos horas para almorzar y tener que llegar a la boquilla para hacerlo era casi imposible porque eso se gastaba solo en ir y regresar, la distancia de la ciudad hasta la boquilla no era cómodo no les daba tiempo de una siesta, o hacer alguna otra diligencia, acá era más de turismo, un fin de semana por que la boquilla el resto de la semana es totalmente sola.

Entrevistador: ¿cómo es la recepción?

Entrevistado: Ahí es donde te cobran la comida entre 30 o cuarenta mil pesos, ellos son boquilleros, y son familia y es difícil porque la policía no puede con el pueblo,

eso es conciencia de cada uno, ellos saben que están obrando mal, y hay mucho problema social y de cultura, ellos no miden lo que perjudican a los visitantes.

Entrevistador: ¿cómo quedo la deuda después de cerrar el establecimiento?

¿Condonaron la deuda?

Entrevistado: ellos me exigieron pagar 800 mil pesos mensuales pero de donde iba a pagar eso.

Entrevistador: ¿No pensó en re abrir el negocio?

Entrevistado: nosotros entregamos el local, aunque es de mi mama nosotros no podíamos seguir pagando el arriendo porque de alguna manera ella necesita recibir por su establecimiento y entre mi familia aun lo siguen abriendo pero no es con las condiciones establecidas en el proyecto, a toda la boquilla le pasa lo mismo, tienen sus restaurantes pero trabajan en el reto de días en otros sitios porque para vivir de eso es imposible.

Viene pocos extranjeros normalmente están con paquetes, los del interior vienen en temporadas, el flujo de clientes son los locales.

El tipo de comida es camarón, pescado y langosta es costosa y no se podía porque es muy cara lo que normalmente vendíamos era lo típico.

Sabían cuánto costaba elaborar al plato

Si ellos nos enseñaron a sacar esos costos

Entrevistador: ¿Cuándo empezó como fueron las ventas?

Entrevistado: Como dije. La boquilla es variada varios precios algunos domingos fueron buenos y otros malos, las ganancias fueron de abajo hacia arriba y después de los nueve meses bajaron

Ellos cerraron porque en el plazo establecido no cumplimos con las ventas, ellos te dicen tienes que tomar la decisión pero hay que pagar, lo que debes hacer es pagar 800 mil pesos mensuales

Ellos presionan pero no te dicen que tienes que cerrar

Para lo que ellos exigían no daba, tenía que tener los empleados y pagarle todo lo legal.

Por eso es que uno se estresa, porque si uno vende y hace los formatos y las entregas, a mí me toco hacer facturas membretadas ante la Dian y todo eso es dinero.

Eso es lo que lo decepciona a uno que realmente uno no es responsable de esto, Son proyectos buenos y dan la posibilidad de una oportunidad, pero desafortunadamente algunos triunfan y otros no y ese desafortunadamente fue nuestro caso.