



# **Diseño de una ruta de apoyo a la transición empresarial de la etapa nuevo empresario a empresario establecido.**

**Andrea Catalina Ayala Carrillo**

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Maestría Gerencia Estratégica del Diseño  
Bogotá, Colombia  
2020

# **Diseño de una ruta de apoyo a la transición empresarial de la etapa nuevo empresario a empresario establecido**

**Andrea Catalina Ayala Carrillo**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Gerencia Estratégica del Diseño**

**Director:**

Jairo Orozco Triana

**Modalidad:**

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa

Bogotá, Colombia

2020

## Nota de aceptación

**AYALA CARRILLO ANDREA  
CATALINA**  
MAESTRÍA EN GERENCIA  
ESTRATÉGICA DE DISEÑO

Ha culminado su trabajo de grado con  
éxito la **nota aprobatoria es 95.6/100 con  
reconocimiento CUM LAUDE**

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 30 - 10 - 2020

## **Dedicatoria o frase.**

Dedico este trabajo de grado a todos los emprendedores y empresarios del país que he conocido, con los que he trabajado, y a todos los que conoceré.

Sandra Patricia Vargas López que gusto conocerte. Eres un ejemplo de mujer, de madre y de empresaria, el amor por estudiar y por enfrentar cualquier reto te va a impulsar, estoy segura que vas a crecer más rápido de lo que crees, llegó el momento.

Carlos Mario Lemus Torres, no dudo que tu restaurante va a ser uno de los mejores de Bogotá. Esta ciudad a la que has regresado tantas veces tiene muchas más sorpresas para ti, déjate sorprender.

Los admiro mis queridos empresarios.

## Agradecimientos

A cada uno de los que nombro en esta lista, les agradezco profundamente por una palabra, un abrazo, una lectura, una opinión, una sacudida, o simplemente por estar ahí.

A mis empresarios Sandra, Carlos y Katherin, mis amores Amanda Granados León, Valentín y Renato, mi familia Ana María Ayala, Yessica Barbosa, Sparky, María Victoria Carrillo, Jorge Ayala exalumno y eanista, Rúa, Tomasa, Danna, mis amigos María Viviana Granados, Camilo Morejón de Quesada, José Antonio Hernández, Sandra Yohana Corredor, Alexandra Peña, Jhon Montoya, Luisa Fernanda Alcalá, Rodrigo Barbagelata, al equipo de CreativeLab, al queridísimo y siempre ejemplo Emilio Jiménez-Ibáñez, PhD. MEng, y a mi tutor Jairo Orozco.

# Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
<b>Lista de figuras</b> -----	<b>8</b>
<b>Lista de tablas</b> -----	<b>10</b>
<b>Resumen</b> -----	<b>11</b>
<b>Abstract</b> -----	<b>12</b>
<b>1. Introducción</b> -----	<b>13</b>
<b>2. Objetivos</b> -----	<b>17</b>
<b>3. Justificación</b> -----	<b>18</b>
<b>4. Marco teórico</b> -----	<b>20</b>
4.1. <i>Crecimiento y desarrollo económico</i> -----	20
4.2. <i>Emprendimiento y desarrollo económico</i> -----	23
4.3. <i>Emprendedor como sujeto del emprendimiento</i> -----	30
4.3.1 <i>Características del emprendedor(a)</i> -----	34
4.3.2. <i>Etapas del emprendedor</i> -----	45
4.3.3. <i>Factores determinantes del emprendimiento</i> -----	54
<b>5. Metodología</b> -----	<b>57</b>
5.1. <i>Diseño de investigación.</i> -----	58
5.1.1. <i>Fase de exploración</i> -----	60
5.1.2. <i>Fase de descripción</i> -----	68
5.1.3. <i>Fase de generación</i> -----	69
<b>6. Desarrollo del trabajo y resultados</b> -----	<b>69</b>
6.1. <i>Nuevo empresario</i> -----	70
6.1.1. <i>Historia de vida de Carlos Mario Lemus Torres.</i> -----	70
6.1.2. <i>Bizcotela</i> -----	76
6.1.3. <i>Autovaloración</i> -----	78
6.1.4. <i>Análisis de resultados de Carlos Mario Lemus Torres, nuevo empresario.</i> -----	84
6.2. <i>Caso de estudio empresaria establecida</i> -----	87

6.2.1. Historia de vida Sandra Patricia Vargas López.-----	87
6.2.2. Lactifresh -----	94
6.2.3. Autovaloración -----	95
6.2.4. Análisis de resultados de Sandra Patricia Vargas López, empresaria establecida. -----	102
6.3. Guías de apoyo al empresario-----	104
<b>7. Lineamientos del modelo de centrado en el empresario.-----</b>	<b>108</b>
7.1. Factor personal -----	112
7.2. Factor motivacional-----	114
7.3. Factor profesional-----	116
7.4. Factor entorno -----	118
<b>8. Conclusiones-----</b>	<b>120</b>
8.1. Conclusiones respecto a los casos de estudio -----	120
8.2. Conclusiones respecto al diseño -----	122
8.3. Conclusiones generales -----	123
<b>9. Futuras líneas de investigación-----</b>	<b>124</b>
<b>Referencias-----</b>	<b>125</b>
<b>Anexos-----</b>	<b>129</b>
Anexo 1: Autorización nuevo empresario -----	130
Anexo 2: Factores categorizados por el nuevo empresario. -----	131
Anexo 3: Línea de tiempo de nuevo empresario a empresario establecido. -----	132
Anexo 4: Relación de competencias blandas del nuevo empresario con los factores motivacionales. ----	135
Anexo 5: Relación de competencias blandas del nuevo empresario con los factores personales. -----	137
Anexo 6: Relación de competencias blandas del nuevo empresario con los factores generales. -----	139
Anexo 7: Autorización empresaria establecida -----	140
Anexo 8: Factores categorizados por empresaria establecida. -----	141
Anexo 9: Línea de tiempo de empresaria establecida-----	142
Anexo 10: Relación de competencias blandas del empresario establecido con los factores motivacionales. -----	145
Anexo 11: Relación de competencias blandas del empresario establecido con los factores personales. --	147
Anexo 12: Relación de competencias blandas del empresario establecido con los factores generales. ---	149
Anexo 13: Proceso de desarrollo de la ruta CATE -----	151

## Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1. Comparativo entre emprendedores nacientes, nuevos empresarios y empresarios establecido -----	19
Figura 2. Evolución de las concepciones de emprendedor -----	33
Figura 3. Características de los emprendedores según John Kao -----	39
Figura 4. Dimensiones de una red de emprendimiento -----	44
Figura 5. Proceso emprendedor y definiciones operacionales GEM -----	46
Figura 6. Ciclo de vida de las empresas -----	51
Figura 7. Comparativo de las etapas del emprendedor con las del emprendimiento -----	53
Figura 8. Diseño metodológico -----	59
Figura 9. Persona de nuevo empresario -----	71
Figura 10. Infancia de Carlos -----	72
Figura 11. Adolescencia de Carlos -----	73
Figura 12. Juventud de Carlos -----	74
Figura 13. Adulthood de Carlos -----	75
Figura 14. Bizcotela. -----	77
Figura 15. Autovaloración: Factores reconocidos por Carlos -----	79
Figura 16. Identificación de factores reconocidos por Carlos que lo han acelerado o bloqueado -----	80
Figura 17. Agrupación de factores reconocidos por Carlos -----	82
Figura 18. Tránsito de nuevo empresario a empresario establecido -----	83
Figura 19. Mapa de actores actuales del nuevo empresario -----	86
Figura 20. Persona empresaria establecida -----	88
Figura 21. Infancia de Sandra -----	89
Figura 22. Niñez de Sandra -----	89
Figura 23. Adolescencia de Sandra -----	90
Figura 24. Juventud de Sandra -----	91
Figura 25. Adulthood de Sandra -----	92
Figura 26. Lactifresh -----	94
Figura 27. Autovaloración: Factores reconocidos por Sandra -----	97



---

Figura 28. Identificación de factores reconocidos por Sandra que la han acelerado o bloqueado.-----	98
Figura 29. Agrupación de factores reconocidos por Sandra.-----	100
Figura 30. Tránsito de emprendedora a empresaria establecida -----	101
Figura 31. Mapa de actores actuales del nuevo empresario -----	103
Figura 32. Factores asociados al emprendedor/empresario -----	109
Figura 33. CATE: Ruta de Apoyo a la Transición Empresarial -----	111
Figura 34. Factor personal -----	112
Figura 35. Factor motivacional -----	114
Figura 36. Factor profesional -----	116
Figura 37. Factor entorno-----	118

---

## Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. Fases del crecimiento económico -----	21
Tabla 2. Definiciones de emprendimiento -----	24
Tabla 3. Motivaciones para emprender -----	27
Tabla 4. Fases del desarrollo económico de las naciones -----	28
Tabla 5. Perspectivas de emprendimiento -----	35
Tabla 6. Enfoque de los estudios sobre emprendimiento, emprendedores y empreendedoras-----	36
Tabla 7. Características de los emprendedores. -----	40
Tabla 8. Etapas del emprendimiento para iNNpuls@ Colombia-----	47
Tabla 9. Ciclo vital de la empresa en incubación y financiación-----	49
Tabla 10. Factores determinantes para un emprendedor. -----	54
Tabla 11. Criterios de selección: Etapas según el GEM-----	61
Tabla 12. Preguntas primeras entrevista: historia de vida personal de los empresarios---	62
Tabla 13. Preguntas segundas entrevista: historia del emprendimiento - empresa actual. -----	66
Tabla 14. Matriz de caracterización-----	68
Tabla 15. Matriz de aceleradores y bloqueadores de Carlos-----	81
Tabla 16. Matriz de aceleradores y bloqueadores de Sandra-----	99
Tabla 17. Guías enfocadas a crecimiento de los emprendimientos y empresas en Colombia -----	105

## Resumen

Colombia se ha posicionado como un país emprendedor en Latinoamérica, el cual cuenta con políticas y leyes que promueven no solo el nacimiento y crecimiento de los emprendimientos sino su sostenibilidad. Sin embargo, la discontinuidad empresarial, la cual es sinónimo de mortalidad, es un problema que afecta al emprendimiento colombiano en las 4 diferentes etapas de proceso, definidas por el Monitor Global del Emprendimiento GEM como emprendedor potencial, emprendedor naciente, nuevo empresario y empresario establecido. La tasa de discontinuidad es mayor en las últimas dos etapas.

El GEM, ha estudiado dicho fenómeno buscando las causas por las cuales esta tasa es alta, y se han determinado factores internos asociados al funcionamiento de los negocios, externos o de contexto y propios del emprendedor o empresario según la etapa en la que se encuentre, siendo este último el fenómeno menos estudiado.

Por lo tanto, esta investigación buscó entender desde la mirada del empresario, que sucede con su tránsito emprendedor, y determinar qué factores asociados al ser, influyen en su maduración empresarial. Para ello se trabajó con dos empresarios, caso de estudio, en las etapas nuevo empresario y empresario establecido, quienes, a través de la narrativa de su historia de vida personal y laboral, permitieron entender como los diferentes momentos de desarrollo, redes de contacto familiares y laborales, y experiencias previas, han influido en la toma de decisiones de sus empresas y así mismo se reflejan en la etapa en la que se encuentran.

Esta investigación generó el diseño de una ruta de apoyo al tránsito empresarial centrada en el empresario, que busca complementar aquellas iniciativas que han generado diferentes organizaciones del ecosistema, apoyando el fortalecimiento empresarial.

**Palabras clave:** transito empresarial, nuevo empresario, empresario establecido, centrado en el emprendedor.

---

## Abstract

Colombia has positioned itself as an entrepreneur country in Latin America, which has politics and laws that promoted, not only the creation and growth of entrepreneurs, but also their sustainability. However, the business discontinuity which is a synonym of mortality, it's a problem that affects the Colombian entrepreneurship in the 4 different process stages, defined by the Global Entrepreneurship Monitor GEM as potential entrepreneur, nascent entrepreneur, new entrepreneur and established entrepreneur; the discontinuity rate is higher in the last two stages.

The GEM has studied this phenomenon, to establish the causes of this high rate, and it has determined internal factors associated with businesses operations, external or referred to context, typical of the entrepreneur or businessman according to the stage in which they are, being this last one, the less studied phenomenon.

Therefore, this research seeks to understand from the entrepreneur perspective, what happens with the entrepreneurial transit, and determine which factors, associated to their existence, has an influence in the business maturation. For that, this research worked with two businessmen, as study case, in the stages new entrepreneur and established entrepreneur, who through the narrative of their personal and occupational life, allowed to understand, how the different development moments, family and working contact networks, and previous experiences, had an influence in the decision making of their companies and at the same time reflected the stage they are.

This research generated the design of a support route for entrepreneurial transit, focused on the entrepreneur, which seek to complement those initiatives generated by different ecosystem organizations, supporting the business strengthening.

**Key words:** Entrepreneurial transit, New entrepreneur, Established entrepreneur, Focused on the entrepreneur

# 1. Introducción

El emprendimiento se ha convertido en uno de los motores económicos del país y su impacto es cada vez más visible. Según cifras publicadas por la Presidencia de la República y Confecámaras (2020), “en 2019 aumentó 10,4% la creación de sociedades en Colombia y entre enero y diciembre de 2019 se crearon 309.463 unidades productivas, las cuales corresponden a un 2,1% más que en el mismo periodo de 2018, cuando se ubicaban en 303.027”.

Si bien es cierto que los índices de creación de empresas son evaluados por Confecámaras, desde el año 2006, Colombia hace parte de la investigación más grande en el mundo que mide la actividad empresarial dentro de los países, llamada Global Entrepreneurship Monitor, GEM<sup>1</sup> (en adelante GEM por sus siglas en inglés).

En la segunda edición del GEM Colombia (2007), se estableció que la actividad emprendedora estuvo “alrededor del 23%, siendo uno de los tres primeros países a nivel mundial, destacando que este dato se sostiene gracias al aumento de los empresarios en actividad por más de tres meses, pero menos de 3,5 años” (p.13). Once años después este mismo reporte evidencia que esta tendencia se ha mantenido en el país, con tasas de “57,5% de emprendedores potenciales, y 50,2% con intención de emprender”, lo cual supera al promedio de los países analizados por el GEM en este año (Global Entrepreneurship Monitor, 2018, p.6). Lo anterior muestra como en el contexto colombiano, existe una tendencia que impulsa a que mujeres y hombres consideren comenzar un nuevo negocio.

Sin embargo, de nada sirve que se creen un número elevado de empresas si el mismo Confecámaras (2020), confirma que sólo “el 29.7% de los emprendimientos nuevos en el

---

<sup>1</sup> El **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)** tuvo su inicio en 1999 a partir de un esfuerzo conjunto entre **London Business School** y **Babson College**. Surgió con el objetivo de convertirse en una red de investigación mundial, focalizada en el estudio de los procesos asociados con la concepción, creación, puesta en marcha y desarrollo de las iniciativas empresariales. En su primer ciclo solo participaron 10 países, pero a lo largo de estos años se ha expandido para cubrir **más de 70 países, y varias regiones y ciudades**.

---

país sobreviven y el 70% de las empresas fracasan en los primeros cinco años de existencia”. A este fenómeno se le llama tasa de discontinuidad<sup>2</sup> y es citado por el GEM como uno de los factores de mayor observación dentro del ecosistema. La tasa de discontinuidad en Colombia ha venido disminuyendo significativamente, “pasando del 10,5% en el año 2006 a 3,29% en el 2018” (Global Entrepreneurship Monitor, 2018 - 2019, p.11), y aunque las cifras comienzan a estabilizarse, el país aún se ubica por debajo del promedio mundial, por lo tanto, este trabajo de grado centra su investigación en este fenómeno.

El GEM Colombia determinó que las principales razones por las cuales los emprendedores no continúan con sus empresas se asocian a:

La baja rentabilidad del negocio (30%) y a razones personales o relacionadas con la familia (20%). La baja rentabilidad está generalmente asociada con problemas del emprendedor para identificar nichos de mercados e ir creciendo poco a poco. Curiosamente, la burocracia y las políticas tributarias y el gobierno representan uno de los motivos de la salida empresarial en Colombia con menor proporción (5%) después de la oportunidad para vender el negocio (2%). (Global Entrepreneurship Monitor, 2018 - 2019, p.12)

Este mismo estudio no especifica las razones de la discontinuidad en el 47% restante. Al mismo tiempo, el estudio realizado por el GEM Bogotá (2018), se aproxima con mayor detalle a las causas por las cuales la tasa de discontinuidad es alta, y determinó cómo “el 37,5% de quienes afirmaron haber cerrado un negocio, indicaron como principal razón “porque la empresa no era rentable”, seguido por “razones personales (17%)” y “los problemas financieros (12,8%)” (Global Entrepreneurship Monitor, 2018 - 2019, p.41). El 32% restante incluye razones como nuevas oportunidades de empleo, oportunidades de venta del negocio, discontinuidad planeada, retiro o jubilación y accidentes.

---

<sup>2</sup> En el marco de la metodología GEM se define la discontinuidad como aquellos emprendedores adultos de 18 a 64 años a quienes se les aplica la APS, que respondieron que cerraron un negocio en los últimos 12 meses, definición que se diferencia radicalmente del concepto de mortalidad empresarial. (Global Entrepreneurship Monitor Colombia, 2018)

Aunque el GEM Colombia (2018 - 2019), aclara que la discontinuidad puede interpretarse positiva o negativamente de acuerdo a las consecuencias que tenga la empresa, también específica que este tipo de análisis se realiza para las primeras etapas del emprendedor, es decir, la misma investigación define 4 etapas por las que transita para consolidar una empresa. Estas son “emprendedor potencial, emprendedor naciente, nuevo empresario y empresario establecido” (Global Entrepreneurship Monitor, 2018-2019, p.11). Las dos últimas etapas fueron llamadas inicialmente en la primera edición del GEM como dueño y gerente de un nuevo negocio y dueño y gerente de un negocio establecido (Global Entrepreneurship Monitor, 2007), posteriormente cambiaron a nuevo emprendedor y emprendedor establecido respectivamente, hasta las ediciones del GEM 2018-2019, donde se consolidan los nombres “empresario” y no “emprendedor”. Para el desarrollo del presente trabajo de grado, se tomaron como referencia los términos utilizados en la última versión del GEM Colombia 2018-2019.

Para el caso del nuevo empresario y empresario establecido, el GEM Colombia (2018), expone un decrecimiento frente a las demás economías donde afirma que entre 2006 y 2018 “la evolución de la tasa de emprendedores establecidos presentó niveles entre el 4% y el 14% y para el año 2018 fue de 6,50%, situándose por debajo del promedio de todas las economías” cuyo promedio es del 8,4% de crecimiento anual, y para Latinoamérica es del 8,6%. (Global Entrepreneurship Monitor, 2018-2019, p.10)

Lo anterior pone una alerta en la economía del país, ya que tener altos porcentajes de discontinuidad en el tránsito emprendedor ubicados por encima del promedio latinoamericano no es saludable. Así mismo, durante el tránsito del emprendedor por las diferentes etapas, el foco de atención del GEM y de Confecámaras se ubica en las dos primeras, y las investigaciones se centran en entender al emprendimiento como una unidad, en donde uno de los focos es el emprendedor. Cabe anotar que el nombre que se le ha dado a las etapas desde el GEM es “emprendedor en”, y lo que se analiza es el emprendimiento.

Por otro lado, la relación existente entre el desarrollo económico de un país y el emprendimiento, se traduce en economías sólidas que le apuestan a la generación de empleo y fortalecimiento de su mano de obra. La creación de nuevas empresas y su sostenibilidad en el tiempo funcionan como vehículos que propician la intermediación entre

---

el mercado y la competencia, los cuales son requisitos necesarios para el desarrollo. Con esto se quiere decir, que emprendimiento y desarrollo económico son directamente proporcionales. Ahora, para Minniti (2017), “en estos últimos años, tanto en los ámbitos políticos como en los económicos, se ha notado una creciente atención hacia la figura del emprendedor como guía del cambio y del crecimiento económico”, esto pareciera sugerir que la relación no solo se encuentra entre el emprendimiento y el desarrollo económico, sino entre el emprendedor y el crecimiento económico.

Por lo tanto, el presente trabajo de grado se basa en un estudio cualitativo enfocado en el sujeto emprendedor que busca determinar los factores asociados a él que no le permiten consolidar su empresa o culminar su tránsito. Para tal fin se define la siguiente pregunta de investigación: **¿Cómo fortalecer el tránsito entre la etapa nuevo empresario a empresario establecido, desde una perspectiva centrada en el emprendedor?**

Aunque el GEM Colombia y GEM Bogotá definen unas razones para explicar la tasa de discontinuidad empresarial, el presente trabajo de grado se centra en las razones personales y actitudinales del emprendedor/empresario que influye en su crecimiento empresarial. Responder esta pregunta permitirá observar al emprendimiento desde el entendimiento del ser. En ese sentido, se abre una puerta para que entidades y organizaciones asociadas al ecosistema de emprendimiento colombiano, definan nuevos mecanismos que apoyen el tránsito del emprendedor por las diferentes etapas. Este entendimiento hará un aporte académico al centrarse en el emprendedor, y cuyo fin pueda detonar en una posible metodología o nueva herramienta de estudio.



## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Diseñar una solución metodológica que fortalezca el tránsito de las etapas nuevo empresario a empresario establecido, desde una perspectiva centrada en el empresario.

### 2.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores asociados al sujeto emprendedor que influyen en el tránsito entre las etapas nuevo empresario a empresario establecido.
- Analizar dichos factores, categorizando aquellos que aceleran o bloquean el tránsito del sujeto emprendedor.
- Definir los lineamientos para el desarrollo de una solución centrada en el empresario, que oriente su tránsito entre las etapas nuevo empresario y empresario establecido.

---

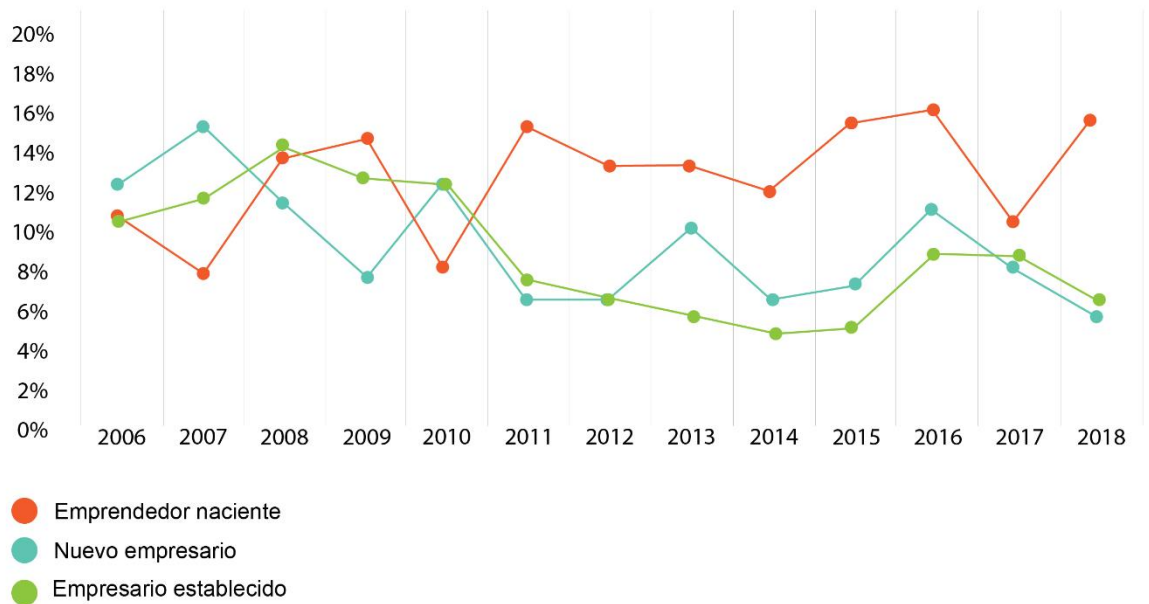
### 3. Justificación

Para empezar, el presente trabajo de grado fue inspirado por la experiencia que ha tenido la autora durante los últimos tres años, trabajando con emprendedores y empresarios de diferentes sectores económicos y lugares del país, y surge de la observación y reconocimiento real de la discontinuidad empresarial.

En segundo lugar, cabe destacar que El GEM como se observó en la introducción, se ha convertido en un referente obligado a la hora de estudiar el emprendimiento y su investigación se divide en el estudio tanto del emprendimiento como del emprendedor. En este se observa como la discontinuidad es transversal a todo el proceso, y se analiza desde la misma identificación de la tasa de actividad emprendedora (en adelante TEA). “La TEA es la proporción de personas entre 18 y 64 años en una economía que están en proceso de iniciar un negocio o han empezado uno nuevo que no supera los 42 meses. La TEA está compuesta por dos tipos de emprendedores: emprendedores nacientes y los nuevos empresarios”. (Global Entrepreneurship Monitor, 2018 - 2019)

En efecto, el último estudio del GEM Colombia (2018 - 2019), muestra como las etapas emprendedor naciente y nuevo empresario (analizadas por la TEA), si bien tienen decrecimientos, en general son etapas que se muestran estables, sin embargo, con respecto a la última etapa, correspondiente a empresario establecido, la situación es inestable, y tiende a bajar como se observa en la figura N.º 1.

**Figura 1. Comparativo entre emprendedores nacientes, nuevos empresarios y empresarios establecido**



**Fuente: Elaboración propia, basado en Global Entrepreneurship Monitor Colombia (2018 - 2019).**

Todo lo anterior muestra que, aunque en Colombia se crean emprendimientos constantemente que contribuyen a la consolidación de una economía estable, son muy pocos los emprendedores que logran transitar por las 4 etapas, convirtiéndose en empresarios que contribuyan al crecimiento económico del país. Si bien hay aproximaciones para determinar las posibles causas de esta brecha, la información estudiada hasta el momento, sin ser exclusiva, se centra en las primeras dos etapas y da cabida a investigar que sucede con las segundas.

Por otro lado, como fue descrito en la introducción, la tasa de discontinuidad actual refleja varias causas, que se relacionan a factores internos y externos de la empresa, y propios del empresario. Así mismo, El GEM se enfoca más en la muestra de resultados de los factores de índole empresarial y no se central en el estudio de los personales, por lo tanto, con este trabajo de grado se busca complementar la investigación realizada por el GEM sobre la tasa de discontinuidad empresarial vista a través del estudio del emprendedor/empresario.

---

## 4. Marco teórico

El presente marco teórico aborda dos temáticas macro de investigación: el emprendimiento y su relación con desarrollo económico y el emprendedor como sujeto de emprendimiento, Esta división será fundamental al momento de abordar el desarrollo metodológico del presente trabajo de grado.

### 4.1. Crecimiento y desarrollo económico

Para iniciar es importante entender la diferencia entre los términos desarrollo y crecimiento económico. Para Castillo (2011), el crecimiento económico es un “cambio cuantitativo o expansión de la economía de un país” (p. 3), y hace referencia a un “aumento del valor de los bienes y servicios producidos por una economía durante un período de tiempo” (Galindo, 2011). En relación a su medición se utiliza usualmente la tasa de crecimiento del producto interno bruto y se calcula en términos reales para eliminar los efectos de la inflación. Ahora bien, Galindo (2011), a su vez define que “estos indicadores han sido objeto de críticas, que se pueden concretar en el hecho de no considerar algunos aspectos tales como la desigualdad económica, algunas externalidades, los costes del crecimiento, las rentas no monetarias, los cambios en la población o la economía informal”. (p.40)

Porter *et al* (2002), plantean el crecimiento económico como la evolución de una economía basada en los recursos a otra basada en la innovación y se materializa al avanzar a través de tres fases, un país prospera en la medida que pasa de una fase a otra, y esto se consigue mejorando sus ventajas competitivas y sus formas de competir. Dichas fases son:

**Tabla 1. Fases del crecimiento económico**

FASES	CARACTERÍSTICAS
Fase impulsada por los factores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores fundamentales de la eficiencia son los bajos costos laborales, que permiten a los países competir en precios y el acceso a recursos naturales. Se desempeñan en actividades de trabajo y extractivas y los negocios se basan en productos simples.</li> <li>• Tecnología importada, economías altamente dependientes de los ciclos económicos internacionales, de las fluctuaciones en los precios de los productos básicos y a las variaciones de los tipos de cambio. Adicionalmente, no tienen acceso directo al consumidor final.</li> </ul>
Fase impulsada por la eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia a la hora de producir bienes y servicios estandarizados, empresas se concentran en producción manufacturera.</li> <li>• Se adquiere tecnología por compra de licencias, proyectos conjuntos, inversión exterior directa e imitación, asimila la tecnología extranjera y es capaz de mejorarla.</li> <li>• Expuesto a crisis financieras internacionales.</li> <li>• Entorno empresarial apoya grandes inversiones en infraestructura y métodos modernos de producción.</li> </ul>
Fase impulsada por la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja competitiva radica en la capacidad de producir bienes y servicios innovadores, usando la tecnología y utilizando métodos más avanzados. Contexto empresarial se caracteriza por una sólida capacidad institucional para fomentar la innovación, desarrollo de clústeres profundos. Economías más resistentes a las turbulencias internacionales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Almodóvar (2016, p. 329).

---

Por otro lado, el desarrollo implica según Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn (1986) “una mirada sistémica en la cual se trascienda del análisis netamente enfocado a los sistemas de producción y mercado, hoy es aceptado como lugar común que las necesidades humanas y desarrollo son componentes de una ecuación irreductible” (p.15), sumado a lo anterior Nussbaum (2012) afirma:

En general los beneficios de los aumentos de riqueza resultantes de la inversión exterior van a parar en primera instancia, a pequeños grupos de la sociedad, las cifras del PIB ignoran la distribución real de la renta, se necesita entonces un enfoque que defina el rendimiento y el éxito en función de las oportunidades que se abren a cada persona. Un enfoque así debe partir de un nivel muy próximo a la base social, tomando como referencia los relatos de las vidas de las personas reales y el significado humano que para estas tienen los cambios de política. (p.32)

En concordancia con lo anterior Castillo (2011) entiende como desarrollo económico:

El desarrollo es un proceso integral, socioeconómico, que implica la expansión continua del potencial económico, el auto sostenimiento de esa expansión en el mejoramiento total de la sociedad. También se conoce como proceso de transformación de la sociedad o proceso de incrementos sucesivos en las condiciones de vida de todas las personas o familias de un país o comunidad. (p.2)

Esta postura se relaciona con el desarrollo a escala humana, el cual propone en gran medida “dirigir la mirada hacia la satisfacción de las necesidades humanas y exige un nuevo modo de interpretar la realidad, obliga a ver y a evaluar el mundo, las personas y sus procesos, de una manera distinta a la convencional” (Max-Neef, Elizalde, y Hopenhayn, 1986). El desarrollo a escala humana propone tres postulados generales: (I) El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos, (II) Distinción entre necesidades y satisfactores de necesidades y (III) La pobreza y las pobrezas. En este sentido se aborda entonces el denominado desarrollo humano, el cual de acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (en adelante PNUD por sus siglas en español) (2015), “se trata de un enfoque centrado en crear mejores oportunidades y posibilidades de elección para todas las personas”.

Para la ONG Awa (2015) “gran parte del dinamismo económico del que han disfrutado los países que más rápidamente han avanzado en parámetros de desarrollo humano se debe al empuje de su sector empresarial” (p.16). Mancilla *et al* (2016) afirma que “la creación de actividad empresarial fortalece el crecimiento económico, impacta positivamente en la competitividad, mejora el desempeño del desarrollo económico, diversifica la actividad económica, ayuda en la generación de ingresos complementarios, permite movilidad social y provee suministros de servicios a la población, entre otros”. (p.13)

En concordancia con lo anterior Minniti (2017) menciona:

Los análisis tradicionales realizados en torno al crecimiento económico suelen centrarse en las grandes empresas y dejan de lado el papel que desempeñan las pequeñas empresas y las empresas de nueva creación. No obstante, la literatura reciente ha mostrado que las pequeñas empresas y las empresas de nueva creación generan una significativa cantidad de innovaciones, rellenan nichos de mercado y aumentan la competencia, promoviendo de tal modo la eficiencia económica. (p.23)

A continuación, se ahonda en la relación de las empresas de nueva creación o emprendimientos y desarrollo económico.

## 4.2. Emprendimiento y desarrollo económico

Entendiendo que el desarrollo económico está relacionado con el desarrollo humano, para el presente trabajo de grado resulta fundamental definir la correspondencia de dicho tema con el emprendimiento y el emprendedor.

En primer lugar, Álvarez *et al* (2014), *explican que* es necesario entender que “la sumatoria de los emprendimientos empresariales favorece mejoras en las condiciones sociales y económicas de un país o región” (p.6). En contraste, como lo menciona Dejardin (2000) “un aumento en el número de emprendedores empresariales conduce a un crecimiento económico, efecto del resultado de la expresión concreta de sus habilidades y, más precisamente, su propensión a innovar”. Por lo anterior según Minniti (2017), se ha desarrollado:

Una creciente atención hacia la figura del emprendimiento como parte estructural del cambio y del crecimiento económico, su importancia también ha sido reconocida por las más importantes organizaciones internacionales de ayuda, tanto el Banco Mundial, como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), quienes han abordado iniciativas dirigidas a entender y fomentar el emprendimiento en los países en vías de desarrollo. (p.38)

Almodóvar (2016), se acoge a la definición de emprendimiento como:

La capacidad y la voluntad manifiesta de los individuos, por su cuenta, en equipo, dentro y fuera de las organizaciones existentes a percibir y crear nuevas oportunidades económicas (nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevos esquemas de organización y nuevas combinaciones de productos de mercado), para introducir sus ideas en el mercado, en un contexto de incertidumbre y otros obstáculos, por la toma de decisiones en el lugar, la forma y el uso de los recursos e instituciones. (p.47)

Sumado a lo anterior Almodóvar (2016) resume las diferentes definiciones de emprendimiento de acuerdo con los índices que se utilizan para medirlo, como se observa en la tabla N.º 2.

**Tabla 2. Definiciones de emprendimiento**

ORGANISMO	AUTORES	CARACTERÍSTICAS
GERA	Reynolds et al (2005)	"Cualquier iniciativa de negocio (incluido el autoempleo) que están en el mercado por un período hasta de 42 meses entre la población de 18 a 64 años."



<b>EIM Business &amp; Policy Research</b>	<b>An Stel (2005:8)</b>	“Número total de auto empleados (propietarios de negocio) no constituidos y constituidos en sociedades fuera de la agricultura, caza e industria forestales y pesqueras, que toman el autoempleo como actividad primaria.”
<b>BANCO MUNDIAL</b>	<b>Klapper et al (2007:.3)</b>	“Las actividades de un individuo o un grupo destinado a iniciar actividades económicas en el sector formal bajo una forma jurídica de una empresa.”
<b>GED I</b>	<b>Acs et al (2015:67)</b>	“La interacción dinámica institucionalmente integrada entre las actitudes emprendedoras, las capacidades empresariales y aspiraciones emprendedoras por parte de individuos, que impulsa la asignación de recursos a través de la creación y operación de nuevas empresas”.
<b>OCDE -Eurosta</b>	<b>OCDE (2015:16)</b>	“Aparición de una nueva unidad de producción. Esto puede ser debido a un auténtico nacimiento de la unidad o creaciones por las fusiones, ruptura, escisiones o a través de la reactivación de las empresas inactivas”.

Fuente: Almodóvar (2016).

---

Para Reynolds *et al* (2005), “el emprendimiento es el mayor driver o impulsor del crecimiento económico”, en otras palabras, la fuerza creadora más importante de cambio en el terreno económico. De esta manera el emprendimiento es comprendido como “un fenómeno práctico, sencillo y complejo, que los empresarios experimentan directamente en sus actividades y funciones; como un acto de superación y mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad” (Rodríguez, 2009, p.95).

En concordancia con lo anterior Minniti (2017) afirma que:

Al involucrarse en actividades productivas, el emprendedor desempeña una función dual. La primera función consiste en descubrir las oportunidades de beneficio no explotadas. Esto traslada la economía desde un punto económicamente (y tecnológicamente) ineficiente hacia un punto de producción más eficiente económicamente (y tecnológicamente). La segunda función se lleva a cabo a través de la innovación. En este papel de innovador, el emprendedor expande las posibilidades de producción (FPP). Este cambio representa la verdadera naturaleza del crecimiento económico, un aumento del output real debido al aumento de la productividad real. (p.383)

Así, “la sumatoria de los emprendimientos empresariales favorece mejoras en las condiciones sociales y económicas de un país o región” (Álvarez *et al*, 2014, p.6). Para Varela y Ramírez, (2019) se identifican dos tipos de emprendimiento, uno por necesidad y otro por oportunidad. El primero se refiere al caso en donde el agente emprende por necesidad debido a que no tiene una mejor opción de trabajo en el mercado laboral. Por su parte, el emprendimiento por oportunidad está motivado por la idea de crear una empresa basándose en la percepción de que existe una oportunidad de negocio que es importante aprovechar. Esta diferenciación se observa con mayor detalle en la tabla N.º 3.

**Tabla 3. Motivaciones para emprender****MOTIVACIÓN**

<b>Emprendimiento por Oportunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por lo regular el agente que emprende por necesidad se adentra al mercado buscando un ingreso para sufragar los gastos cotidianos.</li> <li>• Iniciativa de forma apresurada y temporal teniendo como esperanza encontrar una fuente de ingreso que le permita atender necesidades básicas.</li> <li>• Regularmente está relacionado con trabajadores que tienen un bajo nivel de escolaridad que eventualmente puede imponer restricciones para llevar a cabo proceso de planeación e innovación que puedan generar valor agregado o mejoramiento de la productividad.</li> </ul>
<b>Emprendimiento por Necesidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sujeto o agente que emprende se caracteriza porque previamente realiza algún estudio de factibilidad sobre las capacidades.</li> <li>• Considerar la posibilidad de realizar mejoras tecnológicas y de impulsar procesos de innovación.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia basada en Varela Llamas y Ramírez Ozua (2019).**

De acuerdo con Laborde y Veiga (2010), el emprendimiento se relaciona a su vez con las diferentes fases del desarrollo económico de las naciones como se observa tabla N.º 4.

**Tabla 4. Fases del desarrollo económico de las naciones**

FASE DEL DESARROLLO ECONÓMICO	GENERALIDADES	EMPRENDIMIENTO
<b>Primera fase</b>	<p>Caracterizada por basarse en los sectores primarios y extractivos, El sector industrial comienza a desarrollarse frecuentemente basado en la explotación de los recursos naturales (industrias extractivas y agroindustriales). Las nuevas industrias generan puestos de trabajo que atraen a la población agrícola a las zonas urbanas, al mismo tiempo que la tecnificación de la producción agrícola reduce drásticamente los requerimientos de mano de obra en las zonas rurales.</p>	<p>La sobreoferta de trabajo en las zonas urbanas genera emprendimientos de subsistencia en la medida que los trabajadores excedentes procuran crear oportunidades de empleo como una vía para ganarse la vida. En esta fase, pues, el emprendimiento está asociado a una economía que carece de la capacidad de generar suficientes puestos de trabajo para su población. Emprendimiento es una forma de atenuar el desempleo.</p>
<b>Segunda fase</b>	<p>El sector industrial produce un aumento de las escalas de producción orientado a una mejora de la productividad. Las políticas económicas en esta fase suelen estar dirigidas a favorecer los grandes negocios nacionales. De la mano del desarrollo de estas grandes empresas se van generando nichos en las cadenas productivas que abren espacios a otras empresas nacionales de menor porte.</p>	<p>Cambio en la composición de los emprendimientos, siendo desplazado parcialmente el emprendimiento de subsistencia por otro tipo de emprendimiento con una vocación empresarial. En la fase de industrialización comienza a pensar un tipo de emprendimiento distinto, de carácter más empresarial.</p>

<b>Tercera fase</b>	<p>Complementariamente se produce un desarrollo del sistema bancario que permite acceder a capital financiero, todo lo cual sienta las bases para el surgimiento de un sector manufacturero de pequeña y mediana escala</p>	
	<p>Se produce una expansión del sector de servicios, que se sustenta en las demandas más sofisticadas de una población con un alto nivel de ingresos. El sector industrial evoluciona hacia mayores niveles de variedad y complejidad de los productos manufacturados. Se trata de una economía en donde la generación y aplicación del conocimiento tienen un peso fundamental en su dinámica. La demanda masiva de productos estandarizados propia de fases anteriores es sustituida por demandas mucho más segmentadas, que abren espacio a ofertas diferenciadas e innovadoras.</p>	<p>Las instituciones económicas y financieras se adaptan, pasando a ser capaces de atender las necesidades de los nuevos emprendimientos que surgen a partir de las oportunidades que la nueva estructura de la economía permite.</p>

**Fuente: Laborde y Veiga (2010).**

Con lo anterior se puede observar que la actividad emprendedora es generalmente mayor en países con niveles más bajos de PIB que en países con rentas altas, pero se vuelve a elevar en las economías más ricas. Minniti (2017), menciona en particular que “los distintos

---

niveles de desarrollo determinan el ambiente en el que se toman las decisiones emprendedoras y, como resultado, el tipo, la calidad y la cantidad de emprendimiento que existe en un país. A su vez, el tipo, la calidad y la cantidad del emprendimiento contribuyen al crecimiento y al desarrollo del país en cuestión” (p. 26). De acuerdo con Holcombe (2007) en Galindo (2016) el crecimiento económico está relacionado con la cantidad mientras que el progreso económico lo está con la calidad del producto, la innovación desempeña un papel relevante en el proceso, ya que propicia una mejora en la calidad del producto elaborado, favoreciendo dicho progreso. Y “desde la perspectiva de Schumpeter, el empresario y/o el emprendedor es quien introduce las innovaciones en el proceso de producción”. (Galindo, Méndez, y Castaño, 2016, p.64)

Cuando se trata de la relación existente entre el emprendimiento y el crecimiento económico no hay una sola respuesta, y distintos tipos de emprendimiento pueden ser deseables dependiendo del nivel de PIB per cápita de un país. Así pues, según Minniti (2017) “existe consenso en que una de las formas en que el emprendimiento influye en el crecimiento es a través de la introducción de innovación”. (p.29)

### **4.3. Emprendedor como sujeto del emprendimiento**

Una vez entendidos los conceptos desarrollo económico y emprendimiento, este capítulo se centra en el sujeto clave de esta investigación: el emprendedor.

Para Villamor y Prieto (2014):

Etimológicamente, emprender proviene del latín *in*, que significa en, y *prendêre*, que significa agarrar, coger, atrapar. La evolución de este término a lo largo de la historia apunta a varios significados, entre los que se encuentra acometer una acción con arrojo y hacer un fuego. A esta última acepción se refiere el empleo del término en el campo de conocimiento de la economía. En este ámbito, el término *entrepreneur* fue introducido por el economista Richard Cantillón a mediados del siglo XVIII. Este autor definía al emprendedor como un especialista del riesgo, un empresario capaz

de comprar a los productores su producto antes de saber cuánto estaban los consumidores dispuestos a pagar. (p.155)

En efecto, la definición del término emprendedor ha ido evolucionando y se ha transformado hasta llegar al enfoque en el cual se identifica como “la persona en un estado de innovación permanente, altamente motivada y comprometida con una tarea que reporta unas características de planeación y ejecución, propensa al riesgo, y a la vez esquiva a la comprensión de sus propias dinámicas”. (Rodríguez Ramírez, 2009, p.97)

Desde el punto de vista del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), cuyo objetivo principal es el de abordar el análisis y la investigación de la actividad empresarial a nivel mundial y analiza el fenómeno emprendedor identificando las diferencias a nivel país, los tipos de emprendimiento y su relación con la creación de empleo y crecimiento económico, “un emprendedor es aquella persona en proceso de establecer una empresa o negocio o que lidera un negocio en fase temprana”. (Reynolds *et al*, 2005)

En contraste Varela (1998), define al emprendedor como:

La persona o conjunto de personas que es capaz de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula libre e independientemente una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha el negocio, que además de crear valor adicional para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros. En este proceso de liderazgo creativo, el emprendedor invierte dinero, tiempo y conocimientos y participa en el montaje y operación del negocio, arriesgando sus recursos y su prestigio personal, pero buscando recompensas monetarias y personales. (p. 63)

Por otro lado Formichella y Massigoge (2004), recogen una serie de características y atributos que identifican a un emprendedor. Los autores resaltan que éste “posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, se comunica y genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar” (Formichella y Massigoge, 2004). Adicionalmente resaltan la habilidad del emprendedor para “crear algo nuevo y dar uso diferente a algo ya existente” (Formichella y Massigoge, 2004), adaptar sus ideas y

---

transformar las situaciones en oportunidades y saber apreciar las ganancias que se pueden ir obteniendo cuando se identifican las oportunidades que da el mercado.

Así mismo, para Schumpeter (1942) citado por Castiblanco (2013) “el emprendedor se ubica como iniciador del cambio y generador de nuevas oportunidades” y se le acuñan dos conceptos revolucionarios en la administración: la Destrucción Creativa la cual está enfocada hacia la innovación, y el espíritu emprendedor, el cual se reconoce en la persona, características y valores como la creatividad, la confianza en sí mismo, el liderazgo, la aceptación del fracaso a través de la experiencia, y actitudes de cooperación enfocadas al desarrollo de redes y del trabajo en equipo.

Hernangómez, *et al* (2005) acuñan dos conceptos de la administración que para los autores son fundamentales en el pensamiento y estructura del emprendedor: la destrucción creativa enfocada hacia la innovación, y el espíritu emprendedor, definido como “un concepto multidimensional que incluye valores personales, tales como la creatividad, la disposición positiva para la innovación y el cambio, la confianza en uno mismo, el liderazgo, la aceptación del fracaso como fuente de experiencia, las actitudes de cooperación y de trabajo en equipo”. (p.34)

De esta manera se observa cómo a través del tiempo, el concepto del emprendedor ha variado generando cambios incluso en el mismo comportamiento del emprendimiento. En resumen, Castiblanco (2013) elabora la siguiente figura tomando como referencia la definición de emprendedor dada por diferentes autores a través del tiempo.



**Figura 2. Evolución de las concepciones de emprendedor**

<b>Emprendedor</b>	<p><b>Escuela Clásica</b> <b>(S. XIX)</b></p> <p>Individuo capaz de influir en sí mismo y en su comunidad</p>
	<p><b>Escuela Schumpeteriana (1911 - 1942)</b></p> <p>Individuo que rompe el equilibrio clásico mediante la "destrucción innovativa"</p>
	<p><b>Escuela austriaca</b> <b>(1912 - 1962)</b></p> <p>Individuo que especula en una situación de incertidumbre, respondiendo a las señales del mercado</p>
	<p><b>Druker y Stevenson</b> <b>(1980 - 1999)</b></p> <p>Empresario innovador en busca de constantes oportunidades para crear riqueza.</p>

**Fuente:** Elaboración propia, tomada del Castiblanco (2013).

Aunado a lo anterior, se observa como el emprendedor toma sus decisiones basándose tanto en criterios racionales como no racionales. Por consiguiente, García, de la Cruz y Cuéllar (2015) afirman que “aunque los factores contextuales tengan un efecto significativo sobre la actividad emprendedora, el fenómeno del emprendimiento se refiere a individuos. Por tanto, las diferencias individuales han de ser enfatizadas al identificar a los emprendedores y revelar cuáles de ellos son los más exitosos” (Naktiyok, Karabey y Gulluce, (2010), como se citó en García, de la Cruz y Cuéllar (2015)).

Por lo tanto, Alcaraz (2011), realiza un glosario definiendo los diferentes tipos de emprendedores, los cuales son señalados a continuación:

**Emprendedor administrativo:** hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

**Emprendedor adquisitivo:** se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.

**Emprendedor externo:** individuo que actúa en su propio negocio con fines de lucro.

---

**Emprendedor imitador:** genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

**Emprendedor incubador:** en su afán por crecer y buscar oportunidades, y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.

**Emprendedor interno:** individuo que actúa al interior de una empresa ajena.

**Emprendedor oportunista:** busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean. (p.275)

De igual importancia es la tipología definida por Collins, Moore y Unwalla (1964) en Sánchez (2003), reconocen al emprendedor de acuerdo a su grado de innovación: "innovador: quien desarrolla o mejora un producto, proceso o sistema. Su educación y experiencia se centran en aspectos técnicos, y administrador: se caracteriza por ser el dueño de una gran empresa" (p.50).

En consecuencia, para el entendimiento del sujeto emprendedor se determinaron 3 elementos claves dentro de su desarrollo empresarial: sus características, las etapas por las que transita, y los factores que determinan su emprendimiento. A continuación, se explica cada uno.

### 4.3.1 Características del emprendedor(a)

Un punto de partida para estudiar el emprendimiento es reconocer su complejidad y variedad en su análisis. Desde el punto de vista de estudio del emprendedor, Rodríguez (2009) "identifica cuatro perspectivas de pensamiento: la comportamental, la psicológica (cognitiva), la económica y la de procesos". Todas las anteriores se detallan en la tabla N.º 5.

**Tabla 5. Perspectivas de emprendimiento**

Punto de partida: entender la complejidad e interdisciplinaridad del fenómeno emprendedor.

<b>Perspectiva comportamental</b>	<p>Se refiere a la exaltación de la influencia de la persona, sin mucho impacto. Su propósito es identificar el perfil psicológico que diferencia al emprendedor exitoso; no reconoce la complejidad del fenómeno emprendedor por lo que sus resultados no fueron satisfactorios.</p>
<b>Perspectiva psicológica o cognitiva</b>	<p>Es una tendencia relacionada con las representaciones o esquemas que el individuo desarrolla de sus comportamientos; es más cognitiva, debido al conocimiento que se genera. Aborda desde dos corrientes la definición de emprendimiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eso que es el emprendedor.</li> <li>2. Eso que hace el emprendedor.</li> </ol>
<b>Perspectiva económica</b>	<p>Relaciona una comprensión del fenómeno de emprendimiento desde las acciones del individuo, asumiendo la calificación de "<i>homo economicus</i>" para justificar la maximización de la utilidad y, por ende, su bienestar. Concibe el emprendedor como el dinamizador del desarrollo económico.</p>
<b>Perspectiva de procesos</b>	<p>Aquí el individuo es el centro de atención, en una relación dialógica entre su desarrollo y la creación de valor económico. Sus relaciones repercuten en el desarrollo de la persona, como características humanísticas, estableciendo retos para el fenómeno del emprendimiento. Se caracteriza por su definición de procesos de emprendimiento de todas las acciones, actividades y funciones relacionadas con la percepción de oportunidades y la creación de empresas para su desarrollo.</p>

El emprendimiento hay que entenderlo e interpretarlo desde diversas perspectivas para estudiar su complejidad, construyendo un discurso inter y transdisciplinario que establezca nuevas formas para su consulta, estudio y entendimiento.

**Fuente: Elaboración propia, basada en Rodríguez (2009).**

Vale la pena decir que el investigador identifica estos 4 pensamientos basado en el conocimiento del emprendedor colombiano, y expone como “es indispensable tener la concepción del emprendedor que se quiere estudiar, y analizar las tendencias culturales y su aplicación en el ámbito empresarial, pues esto servirá de base para el desarrollo de un modelo de emprendimiento” (Rodríguez, 2009).

Así mismo, de acuerdo con García *et al.* (2016), se pueden identificar los siguientes enfoques disciplinarios desde los cuales se ha abordado el estudio y análisis del emprendimiento y el emprendedor, los cuales son detallados en la tabla N.º 6.

**Tabla 6. Enfoque de los estudios sobre emprendimiento, emprendedores y emprendedoras**

<b>Económico</b>	Análisis de estructuras reguladoras, normativas y cognitivas. Se asocia con la generación de empleo y riqueza en el territorio.
<b>Psicológico</b>	Centra su interés en la persona emprendedora, y pone de manifiesto que la iniciativa empresarial depende de los rasgos y atributos individuales.

<b>Sociológico</b>	Estudio de la participación del individuo emprendedor en redes asociativas con las que mantiene lazos fuertes y/o débiles ( <i>strong ties</i> y <i>weak ties</i> ) que pueden afectar su comportamiento emprendedor.
<b>Biológico</b>	Se enfoca en el análisis de la predisposición genética de los individuos a emprender y posible influencia de factores hormonales, por ejemplo.

**Fuente:** Elaboración propia, basado en García, de la Cruz y Cuéllar (2015).

De la misma forma en que García, de la Cruz y Cuéllar (2015) identifica enfoques de índole psicológicos y económicos, Rodríguez (2009) define los mismos. Cabe destacar que la observación que cada uno hace es diferente, lo que permite definir características del emprendedor desde dos perspectivas complementarias. Por otro lado, aparecen 4 categorías distintas relacionadas con el comportamiento, los procesos, las redes y la genética que pueden intervenir tanto en la motivación al emprender como durante el proceso de consolidación y maduración del emprendedor.

Por otro lado, Alarcón *et al.* (2020) abordan el quehacer del emprendedor desde un enfoque psicológico analizando el sector turístico en salud, desde allí resaltan que:

Las características del emprendedor se centran en las necesidades del mismo, por lo tanto, los autores destacan las necesidades de autorrealización, logro, liderazgo, creatividad y la capacidad de innovación, como las principales necesidades que un emprendedor debe realizar y suplir para llegar al cumplimiento de sus metas. Por lo tanto, dentro de esta habilidad se pueden encontrar la capacidad de crear una nueva organización; búsqueda de beneficios económicos o sociales, trabajo individual o

---

colectivo, innovación, identificación y creación de oportunidades de negocios, coordinación de nuevas combinaciones de recursos, combinación de talentos.

La definición de emprendimiento, emprendedor y emprender está más enfocada a preguntar: ¿cómo puedo hacer que la innovación, la flexibilidad y la creatividad sean más operacionales? (Timmons, 1998). Para ayudar a descubrir algunas respuestas, primero, se debe analizar el comportamiento que se deriva del espíritu emprendedor. Es más realista considerar el espíritu emprendedor en el contexto de un rango de comportamiento. (p.2)

Como se observa en el párrafo anterior, el autor expone como las necesidades del emprendedor están definidas desde el reconocimiento tanto de sus saberes como de su ser, y da a entender, aunque de manera indirecta, que para comprenderlo se deben medir ambos elementos. Por lo tanto, para que emprendedor y empresario puedan desarrollar ciertos procesos de su empresa, primero debe auto conocerse, y a partir de ese reconocimiento sea posible plantear nuevos procesos o mecanismos para llegar a esas metas.

En contraste, proyectos de investigación como el GEM perfilan emprendedor desde la definición de características sociodemográficas (sexo, edad, educación, etc.) y profesionales (nivel de estudios), enmarcadas en datos cuantitativos. Por otra parte, proyectos como el *Regional Entrepreneurship Monitor* (REM) de Navarra, adiciona características como el “miedo al fracaso, el capital humano y social, y la educación como relevantes a la hora de explicar la decisión de crear una empresa” (Contín, Larraza y Mas, 2005).

Investigadores como Rafael Alcaraz de la Universidad de Monterrey, determinan características del emprendedor orientadas hacia el reconocimiento de factores cualitativos. Alcaraz (2011) con base en estudios realizados por Kao (2011): “describe al emprendedor como una persona con características específicas” (p.2). Estas se relacionan en la figura N.º 3.

**Figura 3. Características de los emprendedores según John Kao**



**Fuente: Alcaraz (2011), basado en los estudios de Kao (2011).**

Por otro lado, La doctora Sánchez (2003) en sus estudios de doctorado sobre el perfil del auto empleado, consolida investigaciones realizadas por diversos autores desde los años 60 hasta los 90s, las cuales definen las características de los emprendedores, y las agrupa, en la búsqueda de “un modelo general que permita entender la dinámica de la carrera empresarial” (Sánchez, 2003) vista desde un enfoque cualitativo. La información recopilada, es categorizada en 5 elementos: factores motivacionales, características personales, características físicas, características intelectuales y competencias generales. El listado completo está relacionado en la tabla N.º 7.

**Tabla 7. Características de los emprendedores.**

<p><b>Factores motivacionales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de logro.</li> <li>• Necesidad del reconocimiento.</li> <li>• Necesidad de desarrollo profesional.</li> <li>• Percepción de beneficio económico.</li> <li>• Baja necesidad de poder y estatus.</li> <li>• Necesidad de independencia.</li> <li>• Necesidad de afiliación o ayuda a los demás.</li> <li>• Necesidad de escape, refugio o subsistencia.</li> </ul>
<p><b>Características personales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa personal.</li> <li>• Capacidad de decisión.</li> <li>• Adaptación de riesgos moderados.</li> <li>• Orientación hacia la oportunidad.</li> <li>• Estabilidad emocional/autocontrol.</li> <li>• Orientación hacia metas específicas.</li> <li>• Locus de control interno (atribuye a él mismo sus éxitos o fracasos).</li> <li>• Tolerancia a la ambigüedad/incertidumbre.</li> <li>• Es receptivo a sus relaciones sociales.</li> <li>• Posee sentido de urgencia / tiempo valioso.</li> <li>• Honestidad/integridad y confianza.</li> <li>• Perseverancia/constancia.</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Responsabilidad personal.</li> <li>• Es individualista.</li> <li>• Es optimista.</li> </ul>
<p><b>Características físicas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía</li> <li>• Trabajo con ahínco.</li> </ul>



<b>Características intelectuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versatilidad/flexibilidad.</li> <li>• Creatividad/imaginación/innovación.</li> <li>• Búsqueda de la verdad e información.</li> <li>• Planificación y seguimiento sistemático de resultados</li> <li>• Capacidad para analizar el ambiente. (reflexión)</li> <li>• Visión comprensiva de los ambientes.</li> <li>• Capacidad para solucionar problemas.</li> <li>• Planificación con límites de tiempo.</li> </ul>
<b>Competencias generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> <li>• Capacidad para conseguir recursos.</li> <li>• Gerente / administrador de recursos.</li> <li>• Patrón de factores de producción.</li> <li>• Exige eficiencia y calidad.</li> <li>• Dirección y gestión de la empresa.</li> <li>• Red de contactos.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>

**Fuente: Sánchez (2003).**

De la misma forma, esta información se conecta con las perspectivas de pensamiento definidas por Rodríguez (2009) y los enfoques disciplinarios de Alarcón *et al.* (2019). Así mismo, el nivel de detalle al que llega la autora, permite reconocer las diferentes características en varias perspectivas y enfoques de los dos autores anteriores, observando cómo estos elementos influyen en el desarrollo y progreso del emprendedor en diferentes momentos. Para el presente trabajo de grado, estos elementos serán llamados factores, los cuales se abordarán con mayor detalle en el numeral 4.3.3.

Citando nuevamente a Alarcón *et al.* (2019), en su estudio “lineamientos de Intervención: resiliencia y emprendimiento en microempresarios del sector turismo en salud. Una

---

innovación psicológica”, se evidenciaron diferentes factores relacionados con la conducta del emprendedor, Aunque la investigación se realiza para un sector en específico, se ve la importancia y reconocimiento para otros sectores. Estos son:

Los factores resilientes de mayor puntuación fueron: punto de inflexión, proyectos y metas, perdón y sentido del humor, esto es relevante en el comportamiento resiliente del microempresario frente a las adversidades, es decir, esta población es capaz de reconocerse a sí misma, proyectar sus metas a corto, mediano y largo plazo y enfrentan la vida con actitudes positivas como el sentido del humor. Los factores resilientes que se deben fortalecer corresponden a la dimensión de apoyo social formal e informal, lo cual, con el apoyo económico, familiar, académico, empresarial, entre otros, son importantes para el desarrollo de una idea de negocio y su mantenimiento en el mercado. (p.634)

En esta misma línea acerca de las características de los emprendedores y emprendedoras, García *et al.* (2016), llevaron a cabo un análisis de las investigaciones realizadas acerca de la relación existente entre la Inteligencia Emocional o IE y emprendimiento, concluyendo que:

Sobre la base del análisis realizado de los marcos teóricos y trabajos empíricos presentados en diversas publicaciones se puede sugerir tanto la influencia directa y positiva de la IE sobre la actitud, intención y comportamiento emprendedor del individuo como la influencia indirecta de la misma a través de diversos factores facilitadores del emprendimiento (ej. creatividad y proactividad del emprendedor, su propensión a la innovación o su preferencia a la asunción de riesgos), a través de los rasgos de la personalidad del emprendedor y a través de la confianza que el emprendedor sea capaz de generar en otros. (párr. 7)

A manera de cierre de esta sección es importante hacer énfasis en la importancia de las redes sociales de las cuales hacen parte los emprendedores, este factor es fundamental dentro del perfil del emprendedor y los factores que influyen en el quehacer de su emprendimiento. Para Aguirre (2011), el concepto de red social hace referencia a “un conjunto finito de actores y las relaciones que los vinculan, asimismo, las redes sociales

son consideradas estructuras dónde se producen procesos de comunicación y transacción entre personas e instituciones”. En esta misma línea el mismo autor menciona:

En términos teóricos, las redes configuran contextos de comunicación e intercambio entre actores, configuran pautas operativas, normas y valores que condicionan la conducta de los actores en ellas, y posiciones funcionalmente diferenciables que son clave para entender el comportamiento de los actores dentro de cada red y el desempeño de la red en su conjunto. Los patrones de comportamiento e interacción dentro de las redes guardan una estrecha (pero no evidente) relación lógica con el sistema de relaciones que las configuran y con las posiciones funcionales diferenciables a su interior. (Aguirre, 2011, p.15)

Conviene señalar que las redes fueron nombradas previamente cuando García se refiere a los enfoques sociológicos, y habla de los *strong ties* y los *weak ties*, o aquella fuerza o debilidad en los vínculos que rodean al emprendedor o emprendedora.

Cuando el autor escribe que “las redes afectan el comportamiento emprendedor” se refiere al tipo de vínculo, influencia y posición que estas representan. En otras palabras, la generación de redes es de vital importancia para el crecimiento y sostenibilidad de una empresa, por lo tanto, al analizar un emprendedor o emprendedora, se requiere reconocer a aquellas personas, entidades u organizaciones que están cerca y que pueden influir positiva o negativamente en su desarrollo empresarial.

Un ejemplo del desarrollo de redes que influyen en el emprendedor, se observa en la consolidación de ecosistemas de emprendimiento. Weinberger (2019) expone que:

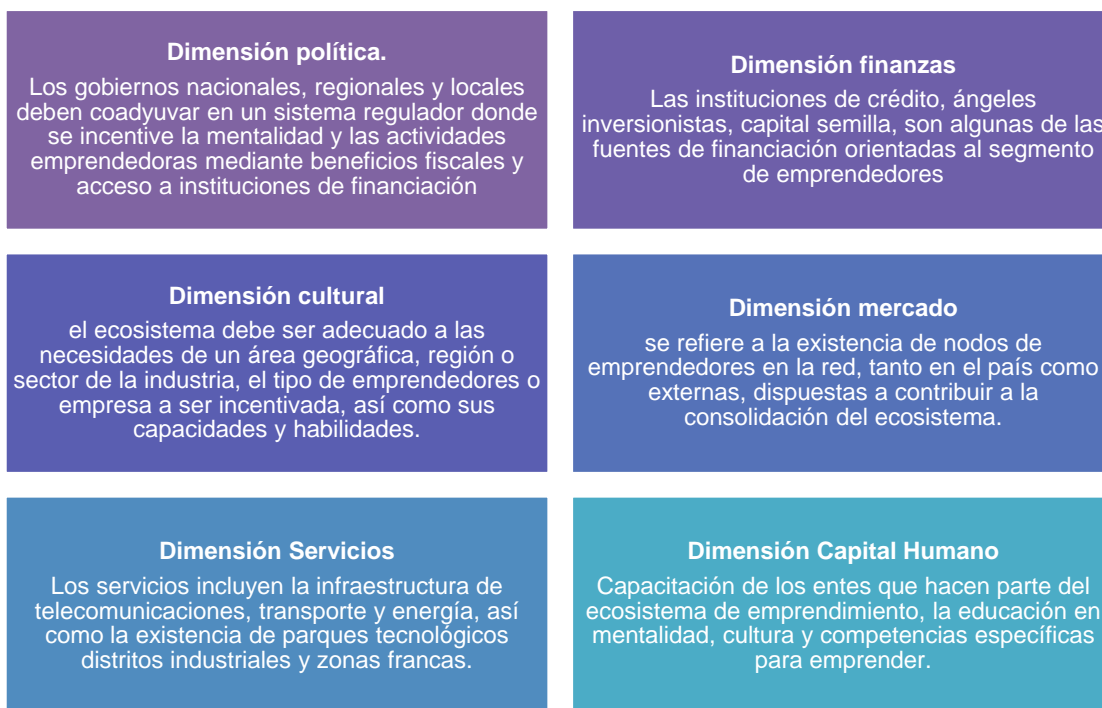
En 2006, Cohen introduce el concepto de ecosistema de emprendimiento, haciendo referencia a un grupo interconectado de actores, universidades, gobierno, profesionales, servicios de apoyo, financiamiento, talento humano, en una comunidad geográfica local, cuyos vínculos formales e informales, infraestructura física y cultura, contribuyen a la sostenibilidad del ecosistema. Es decir, se trata de un conjunto de componentes diferentes e interdependientes– que interactúan para apoyar la creación de nuevas empresas a través de *startups*. (p.121)

En Colombia a partir de la ley 1014 de 2006, se estableció la normatividad al respecto de la creación de redes de emprendimiento. Desde el Congreso de la Republica de Colombia (2006) se plantearon dentro de sus objetivos:

Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, crear un vínculo entre el sistema educativo y el productivo, asignar recursos para apoyo y sostenibilidad de redes de emprendimiento y disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas.

Isenber 2010 en Sepulveda y Reina (2016), plantea que un ecosistema de emprendimiento está compuesto por las siguientes dimensiones: Políticas, Finanzas, Cultura, Servicios, Capital Humano y Mercados. El detalle de cada una de estas se relaciona en la figura N.º 4.

**Figura 4. Dimensiones de una red de emprendimiento**



**Fuente: Sepulveda y Reina (2016).**

La red en la cual se desenvuelve el emprendedor es fundamental para su desarrollo y avance a través de las diferentes etapas del crecimiento de su emprendimiento, la capacidad del emprendedor de vincularse a una red sólida y consolidar sus relacionamientos es un factor clave para su desarrollo. Las redes establecidas facilitan el uso de los recursos dentro del ecosistema.

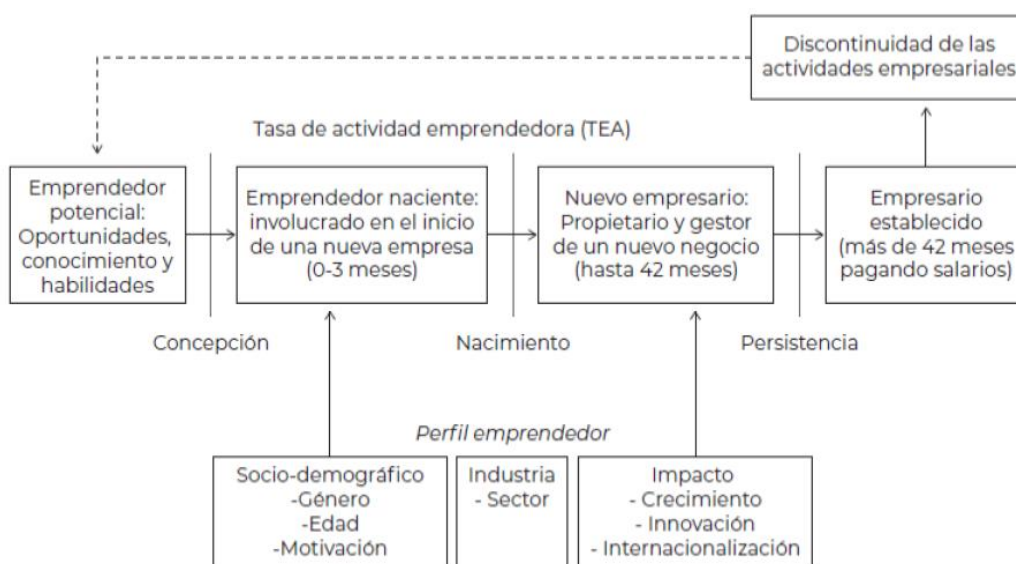
En síntesis, a lo largo de este capítulo se han observado posturas de diferentes autores reconociendo tanto características propias del ser humano relacionadas con la actividad emprendedora, como relaciones externas como el desarrollo de redes de contacto. Identificar ambos elementos permitirá el desarrollo metodológico del presente trabajo de grado.

### **4.3.2. Etapas del emprendedor**

El segundo elemento clave para el entendimiento del emprendedor se centra en la identificación de la etapa en la que se encuentra. Para el presente trabajo de grado se toma como referencia la segmentación realizada por el Global Entrepreneurship Monitor Colombia (2017), el cual describe el proceso emprendedor, como se observa en la figura N.º 4, dividiendo el proceso en tres momentos: la concepción, el nacimiento y la persistencia:

GEM considera las actitudes y las acciones del emprendedor como individuo en cada uno de estos momentos, tales como tener ideas de negocios al ver oportunidades en su entorno en la fase de concepción; comprometer recursos iniciales en la fase de nacimiento (lo que comprende 42 meses totales), y el pago de salarios después de los 42 meses de existencia en la fase de persistencia. (p.8)

**Figura 5. Proceso emprendedor y definiciones operacionales GEM**



**Fuente: Global Entrepreneurshi Monitor Colombia (2017).**

El GEM Colombia (2017), además identifica 4 etapas por las cuales transita el emprendedor o emprendedora hasta establecer y consolidar su negocio. Estas son:

La primera etapa se denomina **emprendedor potencial**: se identifica por medio de la Encuesta a la Población Adulta (APS) cuando afirma que se encuentra en planes de desarrollar una futura actividad emprendedora, la cual no se ha iniciado todavía. Las características que GEM analiza en estos individuos son las relacionadas con su percepción de oportunidades, sus actitudes y su comprensión sobre la actividad emprendedora.

La segunda etapa se denomina **emprendedor naciente**: se caracteriza por afirmar que ha iniciado algún negocio y no ha pagado salarios a sus empleados o a sí mismo por un periodo mayor a tres meses. A esta etapa se le denomina “nacimiento de la empresa”.

La tercera etapa se denomina **nuevo emprendedor**: se identifica por afirmar que ya ha iniciado algún negocio y ha pagado salarios durante más de tres meses, pero menos de 42. A esta etapa se le conoce como “etapa de despegue”.

La cuarta etapa se denomina **emprendedor establecido**: se caracterizan por ser aquellos que afirman que tiene una empresa y han estado pagando salarios por más de 42 meses. A esta etapa se le conoce como “de sostenibilidad y de crecimiento de la empresa. (p.9)<sup>3</sup>

Cabe resaltar que la descripción que hace el GEM es concreta, y parte del reconocimiento de la duración de la empresa y del pago de sueldos, sin embargo, no se adentra a una explicación a profundidad de las características del emprendedor en cada una de las etapas. El perfil emprendedor cuyo acercamiento es de carácter cualitativo se describe únicamente en las etapas iniciales. En contraste, la división que realizan organizaciones asociadas al ecosistema es más extensa, y descrita desde el punto de vista del emprendimiento, no desde el emprendedor. En Colombia, iNNpulsa (2020) es “la agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional”, la cual define 6 etapas del proceso de emprendimiento: Nacimiento de la idea, etapa semilla, etapa temprana, etapa de escalamiento y consolidación (Tabla N.º 8). Por otro lado, Moscoso y Botero (2013), basados en diversos autores, mencionan las siguientes etapas del proceso emprendedor: etapa temprana, etapa media o crecimiento, y etapa de consolidación. (Tabla N.º 9).

**Tabla 8. Etapas del emprendimiento para iNNpulsa Colombia**

<p><b>1.Nacimiento de la idea</b></p>	<p>En esta etapa se realizan los estudios esenciales para definir los objetivos del emprendimiento. Se hace un diagnóstico de la situación actual, se formulan las necesidades que se desea satisfacer y se analizan las opciones posibles para cumplir los objetivos. Cuanta más información se tenga en esta etapa, mejor se estructurará el negocio.</p>
---------------------------------------	---

<sup>3</sup> Se toman las definiciones del GEM 2017 ya que son la última edición que define las etapas del emprendedor. El GEM Colombia 2018-2019 describe la actividad emprendedora pero no define las etapas. Se observa como en la última edición del GEM las etapas nuevo emprendedor y emprendedor establecido, son nombradas como nuevo empresario y empresario establecido.

## 2. Etapa semilla

Una vez estructurada la idea de negocio, se desarrolla e implementa el plan de negocios, se elaboran los prototipos y se hacen las investigaciones que se requieran para iniciar la manufactura o comercialización de un producto o servicio, además de estructurar el equipo de trabajo que llevará la idea al mercado.

## 3. Etapa temprana

En esta etapa la empresa inicia su participación en el mercado, bien sea a través de la producción de un bien o la prestación de un servicio. Dado que se movilizan los recursos (financieros, humanos, físicos, etc.) necesarios para implementar la idea de negocio, puede requerirse financiación para desarrollarla, dependiendo del tipo de producto o servicio que se pretenda comercializar.

## 4. Etapa de escalamiento

Superada la etapa temprana, la empresa ya tiene un producto que ofrecer y una cartera de clientes, por lo cual se enfoca en la expansión de sus operaciones. Lo anterior se puede traducir en el aumento de su capacidad de producción, en el acceso a nuevos nichos de mercado o en la mejora de los productos que comercializa.

## 5. Consolidación

Una vez que la empresa cuente con un historial de operación considerable, buscará un crecimiento moderado, aparte de lograr una posición de liderazgo en el mercado en el que opera. En paralelo, la empresa buscará mejorar su estructura de capital o expandirse a nuevos mercados.

Fuente: iNNpulsa (2020).



**Tabla 9. Ciclo vital de la empresa en incubación y financiación**

<b>1. Etapa temprana</b>	<p><b>Semilla:</b> el emprendedor sólo tiene el concepto de una oportunidad de negocio con potencial de ganancias, el cual no está desarrollado, ni probado; por tal motivo, la financiación se dirige a la definición y diseño del producto, pero los volúmenes de inversión requeridos suelen ser reducidos en relación con los necesarios en las siguientes fases.</p> <p><b>Puesta en marcha (<i>Startups</i>):</b> en esta fase la empresa está creada y tiene como objetivo completar el desarrollo de productos y la comercialización, pues son nuevas o de muy reciente creación, que todavía no han empezado a generar beneficios y pueden tener solamente un año de vida. Su financiación se considera para el inicio de la producción y de la distribución. Otros de etapa temprana: la financiación se puede dirigir a un aumento en la valoración, el tamaño de la empresa o el precio de las acciones. Las empresas semilla o en la fase puesta en marcha suelen tener financiación por parte de ángeles inversionistas más que de inversionistas institucionales.</p>
<b>2. Etapa media o crecimiento</b>	<p><b>Expansión:</b> apoyo financiero a una empresa existente para posibilitar su acceso a nuevos productos y/o mercados o el crecimiento en los que está introducido. Se trata de inversiones de menor riesgo y mayor volumen, los cuales se desarrollan entre el segundo y el quinto año, pero dependiendo de la magnitud de la expansión en la que se encuentre, puede no llegar todavía a tener ganancias.</p> <p>La expansión se puede subdividir en tres momentos de acuerdo a la necesidad de financiamiento.</p> <p>El primero de ellos se enmarca en el capital de trabajo necesario para la fase de crecimiento, en donde no está claro la rentabilidad o los flujos de caja futuros; el segundo se dirige a una mayor expansión de la empresa debido al crecimiento en las ventas, en</p>

<b>3. Etapa tardía o de consolidación</b>	<p>donde se puede evidenciar rentabilidades positivas. Por último, realizar una financiación proporcionada a una entidad con carácter temporal, a la espera de la obtención por su parte de una financiación definitiva, con el fin de realizar ofertas públicas.</p>
	<p>La empresa es madura y rentable, la cual sigue expandiéndose a una tasa de crecimiento alta y preparándose para la salida de los inversores.</p>

**Fuente: Moscoso y Botero (2013).**

Por otra parte, el Banco de Desarrollo de América Latina antiguamente conocido como la Corporación Andina de Fomento CAF, publica en el 2012 una investigación relacionada con el proceso innovador en América, enfocada en las etapas y desafíos que el emprendedor atraviesa. Para Kantis, Federico y Menéndez (2012), investigadores a cargo del proceso:

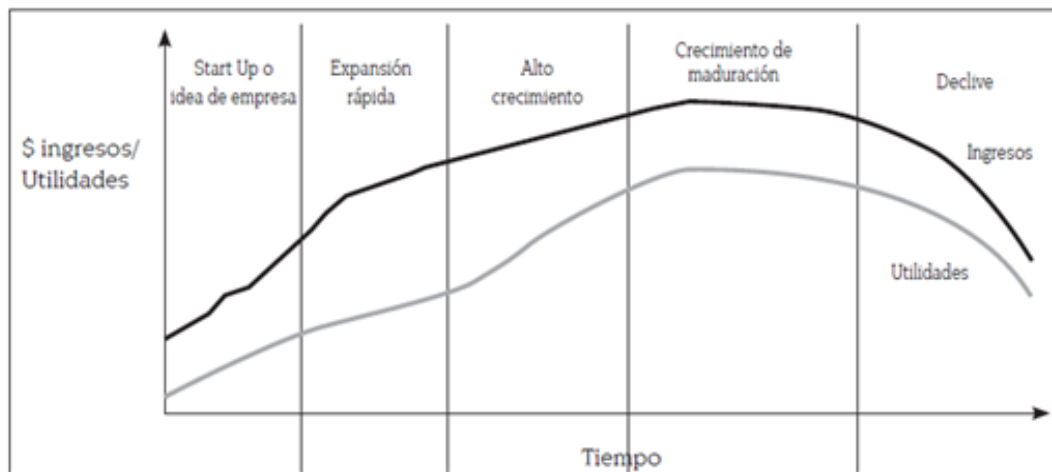
La creación de una nueva empresa es, desde esta perspectiva, un fenómeno de naturaleza sistémica y evolutiva. Este enfoque considera la creación de una nueva empresa dinámica como el resultado de un proceso que incluye una serie de etapas y eventos cuyo resultado final es el surgimiento de emprendedores y nuevas empresas dinámicas. Estas etapas son la gestación del proyecto empresarial, el lanzamiento de la empresa, sus primeros años y el período de crecimiento durante su juventud. (p.6)

La CAF describe como en la primera etapa llamada “de gestación”, es importante definir las motivaciones y vocaciones que tenga el emprendedor. De esta manera entre más claro esté su autoconocimiento, mayor será el sendero de crecimiento empresarial que tendrá. También, este análisis sugiere observar con detalle el contexto cultural del cual procede, es decir su contexto, ya que los valores y creencias que tenga, pueden “promover o inhibir la adopción de conductas más o menos emprendedoras (Kantis, Federico, y Menéndez, 2012).

El estudio igualmente define como “el grado de valoración social del rol del emprendedor y de la innovación (Kantis, Federico, y Menéndez, 2012), son elementos de apertura para el crecimiento de la empresa. Estos elementos se cruzan con las características definidas en el capítulo anterior, y validan la correlación del entendimiento del ser humano con el desarrollo empresarial. La CAF no describe con detalle las demás etapas o la relación del emprendedor con ellas.

Por último, desde una perspectiva financiera, se ha determinado el ciclo de vida de la empresa, la cual se mide de acuerdo a la necesidad de financiamiento y niveles de información y tiempo que soporta la empresa. Moscoso y Botero (2013) basados en Damodaran (2002, p.639) representan este ciclo en la figura N.º 6 presentada a continuación.

**Figura 6. Ciclo de vida de las empresas**



**Fuente: Moscoso y Botero (2013).**

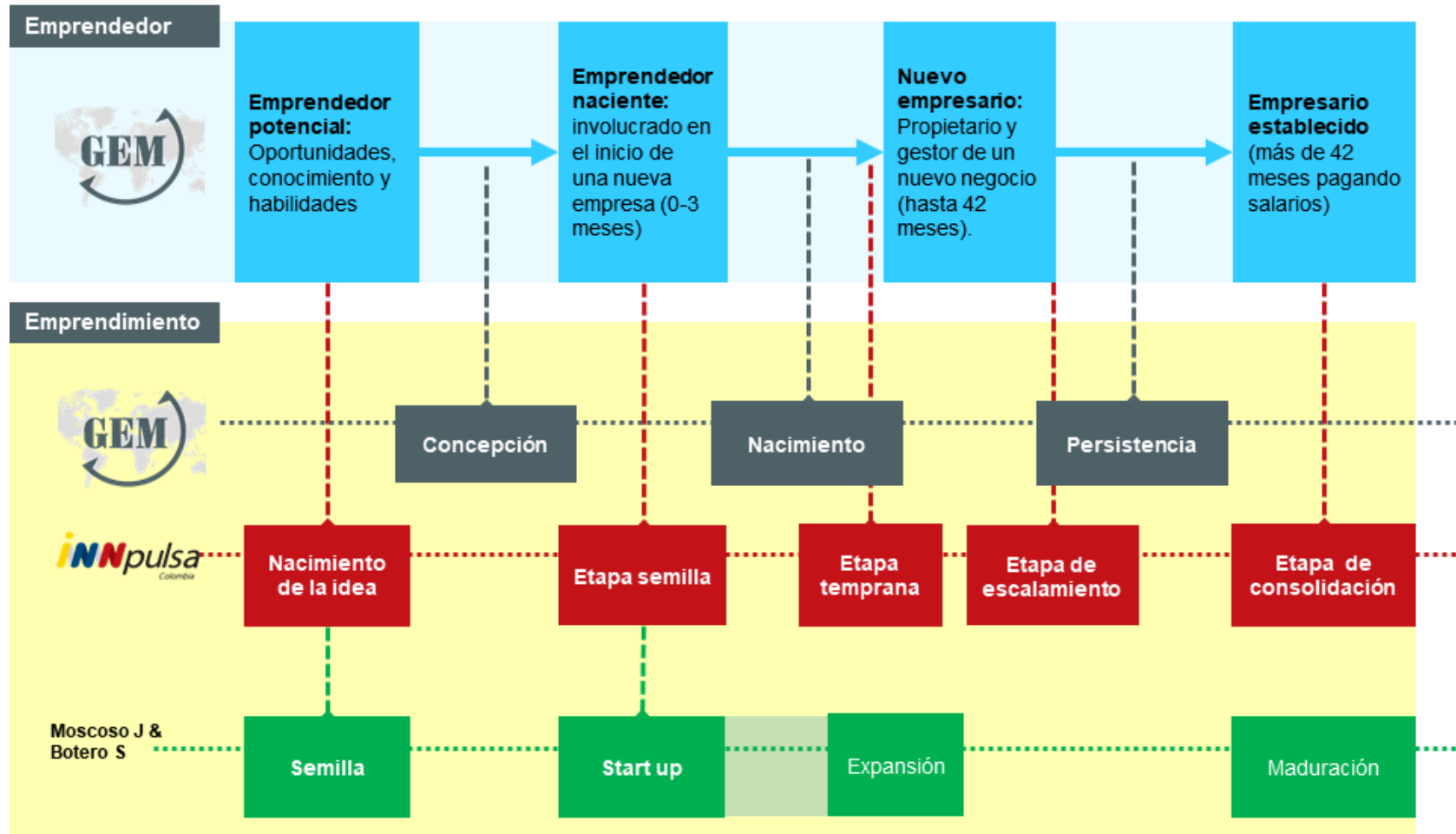
Lo anterior muestra como la definición de las etapas por las cuales transita el emprendedor, para el ecosistema se miden por el emprendimiento y no por sujeto, por esta razón llama la atención que el GEM nombre las etapas como “emprendedor en.” cuando la relación igualmente está medida por el tiempo y consolidación de la empresa, y son pocas las

---

características que se miden del emprendedor. Esta denominación puede generar confusiones a la hora de explorar este tema. Por otro lado, el emprendedor es la persona que lleva al emprendimiento y se enfrenta al reto de ir avanzando en su proceso de consolidación, por lo tanto, es él también quien atraviesa los diferentes momentos o ciclos vistos anteriormente. El presente trabajo de grado no busca generar cambios en la denominación de los ciclos, pero expone como se pueden malinterpretar los términos.

Por último, con la información presentada en el presente capítulo, se realiza un cuadro comparativo tomando los nombres dados por el GEM en relación a las etapas vistas por los demás organismos del ecosistema.

Figura 7. Comparativo de las etapas del emprendedor con las del emprendimiento



Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.3. Factores determinantes del emprendimiento

Abordadas las características y las etapas del tránsito emprendedor, este capítulo se centra en la definición de factores identificados en la actividad emprendedora, los cuales, y como se han escrito a lo largo del documento, hacen parte de su desarrollo, consolidación y maduración. Al respecto para el objeto de este trabajo de grado se toma como referencia la definición dada por el diccionario de la Real Academia Española RAE (2020), la cual define como factor “un elemento o causa que actúa junto con otros”. Para Definición MX (2020), “los factores son los distintos aspectos que intervienen, determinan o influyen para que una cosa sea de un modo concreto”.

En el marco de los procesos de emprendimiento se han identificado diversos factores que influyen en su desarrollo, madurez y sostenibilidad en el tiempo. Sepúlveda & Gutiérrez (2016) mencionan como factores determinantes del emprendimiento aspectos internos, del entorno y propios del emprendedor y los consolidan como se observa en la Tabla N.º 10.

**Tabla 10. Factores determinantes para un emprendedor.**

	Definición	Factores
<b>Entorno</b>	Estos factores se refieren a las características de la región donde se encuentra ubicada la empresa, a las personas y tradiciones que rodean la organización y a las influencias que pueda representar sobre el desarrollo de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento económico.</li> <li>• Crecimiento del sector.</li> <li>• Localización geográfica.</li> <li>• Aglomeración</li> </ul>

<b>Internos</b>	Los factores internos tienen relación con las características propias de la empresa y pueden ser determinantes para su posicionamiento y sostenibilidad en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de la empresa.</li> <li>• Crecimiento.</li> <li>• Endeudamiento.</li> </ul>
<b>Del emprendedor</b>	Hacen referencia a las habilidades y rasgos de un emprendedor que generalmente ayudan a la sostenibilidad de una empresa en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Formación</li> </ul>

Fuente: Sepúlveda y Gutiérrez (2016).

Así mismo Kantis, Federico y Menéndez (2012) hacen referencia a los factores que se identifican como determinantes en el proceso de crecimiento y fortalecimiento de los emprendimientos. Para los autores dichos factores son:

- Mercados de factores y condiciones macroeconómicas: dan el marco general del proceso de creación de empresas e influyen la movilización de recursos necesaria para poner en marcha la nueva empresa. El acceso a recursos financieros, la disponibilidad de trabajadores calificados y la forma en la que opera el mercado laboral, la disponibilidad de materia prima y proveedores, las condiciones de infraestructura, la oferta de servicios profesionales, el contexto macroeconómico son algunos de los factores dentro de esta categoría.
- Estructura y dinámica de la industria: tasa de crecimiento de los distintos sectores, estructura de mercado y perfil sectorial de la industria, nivel de concentración regional, presencia de barreras de entrada y salida, y estrategias de las grandes empresas.

- 
- Capital social: aspectos culturales. Valoración social de la carrera empresarial, existencia de redes sociales, institucionales y sectoriales, disponibilidad de apoyo institucional y las características del sistema educacional.
  - Aspectos personales: Agrupa la experiencia profesional del empresario, nivel de educación, capacidades emprendedoras, disponibilidad de activos financieros/ reales por parte del empresario y los factores demográficos, como la edad y ocupación de los familiares.
  - Marco regulatorio: Conjunto de regulaciones que deben cumplir las empresas para que sus actividades sean formales. Los requerimientos para iniciar una empresa son tiempos, costos, complejidad y requerimientos de certificaciones. Aunque varía según el país. (p.14)

Por su parte Almanza, Vargas y Calderón (2018), identifican únicamente los factores internos que influyen en la competitividad de los emprendimientos a la planeación estratégica, capital humano, innovación, productividad, sistemas de información y aseguramiento de la calidad. En estudio realizado por estos autores en Michoacán concluyeron que:

Los resultados de este estudio encontraron evidencia empírica de que las Pymes con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que cuentan con recursos humanos capacitados y experiencia lo cual les permite tomar mejores decisiones, entendiendo la innovación como un proceso permanente donde se privilegie la iniciativa, las nuevas ideas, dónde se rompa con las estructuras establecidas, por su parte la calidad es uno de los factores más apreciados para la competitividad y la certificación un medio para el aseguramiento de la misma. (p.17)

En síntesis, a lo largo del marco teórico se abordaron temas enfocados al desarrollo económico, el emprendimiento y el emprendedor, siendo este último el sujeto de estudio del presente documento. Se observaron diferentes definiciones de cada uno de los temas entendiendo como para el caso de emprendimiento y el emprendedor se tienden a generar confusiones. Este aspecto fue el punto de partida para el desarrollo metodológico que se presenta a continuación.



## 5. Metodología

En este capítulo se aborda el desarrollo metodológico que busca aportar al cierre de la brecha de discontinuidad entre las etapas nuevo emprendedor a emprendedor establecido<sup>4</sup>, teniendo en cuenta que las investigaciones realizadas por el GEM se sitúan principalmente en las primeras dos etapas correspondientes al emprendedor potencial y emprendedor naciente. Por otro lado, como se observó en el marco teórico, las investigaciones enfocadas al entendimiento de la discontinuidad empresarial tienden a analizarse desde la visión de la organización - emprendimiento, y no a la persona - emprendedor, a pesar que muchas veces en los análisis se señalan aspectos de la persona y no de la organización. Por lo tanto, analizar la brecha de discontinuidad entre el nuevo emprendedor a emprendedor establecido visto desde el sujeto emprendedor, es un caso que merecía ser investigado.

Así mismo, teniendo en cuenta que desde el sector emprendimiento se tienden a realizar investigaciones macro de tipo cuantitativo, el presente trabajo de grado ve como una oportunidad para el ecosistema desarrollar esta investigación desde un enfoque cualitativo, basado en “métodos de recolección de datos sin medición numérica, como descripciones y observaciones” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, y Baptista, 2008). Se determinó este enfoque metodológico ya que se centró en las personas y en la comprensión de un comportamiento específico, profundizado en dos empresarios que han fundado negocios, caso de estudio, que se encuentren en las etapas nuevo empresario y empresario establecido.

Para el desarrollo de la metodología se trabajó con dos personas identificando los factores asociados al emprendedor/empresario que influyen en su tránsito, después se hizo una búsqueda de guías o herramientas diseñadas y aplicadas por el ecosistema de emprendimiento colombiano, las cuales están dirigidas al fortalecimiento y maduración de las empresas, en palabras de este trabajo de grado, aquellas enfocadas al tránsito entre las etapas nuevo emprendedor a emprendedor establecido. Posteriormente se analizaron dichos factores con el fin de categorizarlos, separando aquellos que aceleran y bloquean

---

<sup>4</sup> Cabe recordar que, para la presente tesis, se toman los nombres de las etapas definidas por el GEM, los cuales no son transversales para el ecosistema de emprendimiento.

---

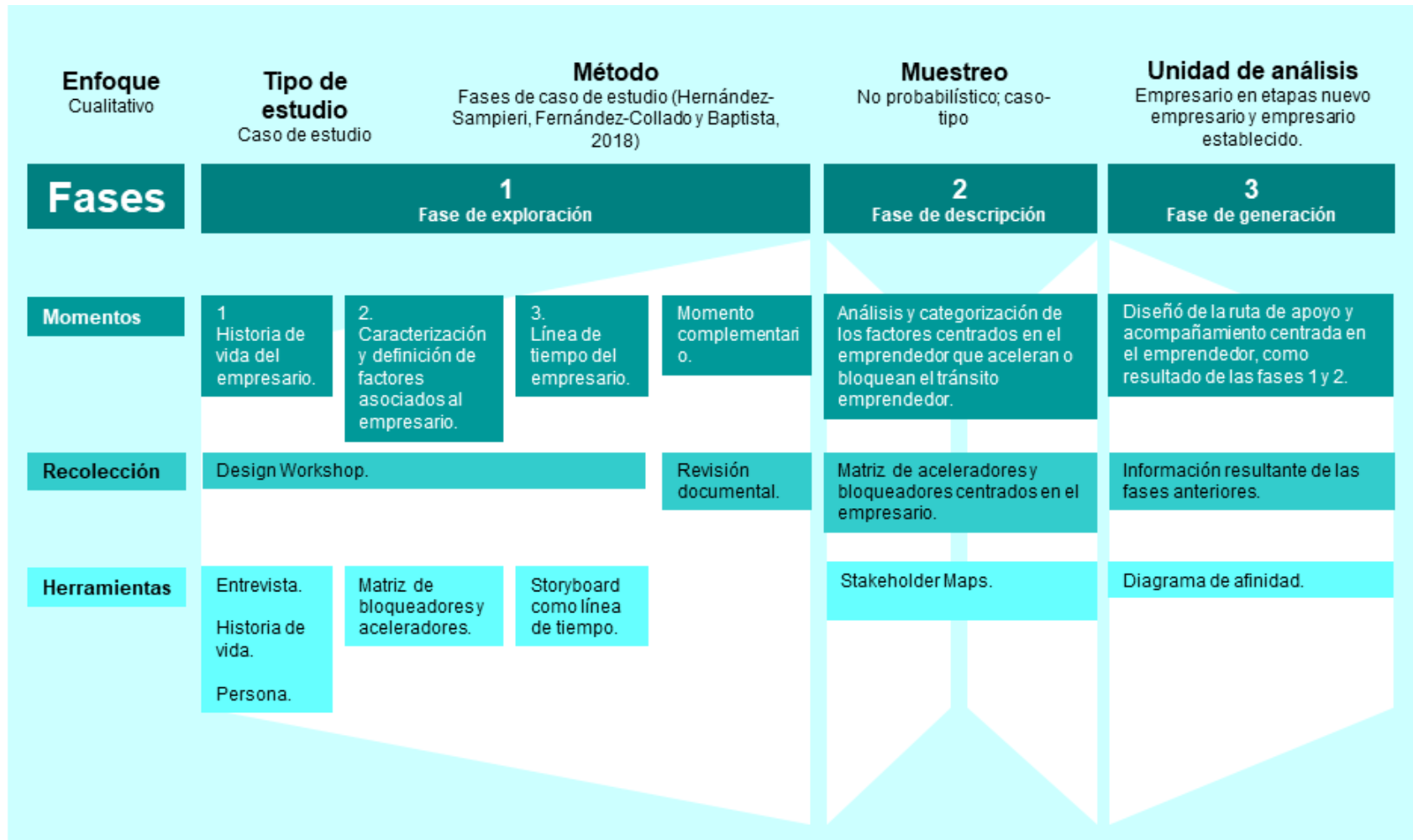
su tránsito. Y finalmente con la información recopilada, se diseñó una solución centrada en el emprendedor que fortalezca el tránsito entre las etapas nuevo empresario a empresario establecido. A continuación, se explica con detalle el desarrollo de cada uno de estos pasos.

## **5.1. Diseño de investigación.**

Se realizó una investigación de enfoque cualitativo, de tipo caso de estudio, cuya unidad de investigación fueron empresarios que se encuentran en las etapas nuevo empresario y empresario establecido. Para su desarrollo se estructuró una ruta de investigación con base en las tres fases de investigación planteados por Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2008), las cuales son: explorar, describir y generar.

Para cada una de las fases de investigación, y por el enfoque cualitativo del estudio de caso, se aplicaron herramientas asociadas a diseño, con base en Hanington y Martin (2012), y adaptadas para un desarrollo en entorno virtual, teniendo en cuenta la situación mundial en la cual se realizó la investigación. De este modo se configura el diseño de investigación, el cual se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 8. Diseño metodológico



Fuente: Elaboración propia.

---

### 5.1.1. Fase de exploración

Esta fase da respuesta al objetivo específico 1: Identificar los factores asociados al emprendedor que influyen en el tránsito entre las etapas nuevo empresario a empresario establecido. Se define un muestreo no probabilístico de caso-tipo, cuyo “objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2008, p.566). La unidad de investigación son individuos empresarios que se encontraban en las etapas nuevo empresario y empresario establecido.

El muestreo caso-tipo, fue determinado para responder al enfoque cualitativo del presente estudio, ya que “los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas (bajo la ley de probabilidad); incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse. Asimismo, se fundamentan más en un proceso inductivo (exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas)” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2008, p.16). Por lo tanto, se define una muestra de un individuo para la etapa nuevo empresario y uno para la etapa de empresario establecido, para un total de dos individuos analizados.

La selección de los dos empresarios (casos-tipo) se realizó a partir de una base de datos propia de la investigadora, identificando aquellos que cumplieran con los criterios desarrollados por el GEM en la caracterización de dichas etapas, los cuales son descritos en la tabla N.º 11.

**Tabla 11. Criterios de selección: Etapas según el GEM**

Factores GEM	nuevo empresario	empresario establecido
Edad	Personas entre 18 y 64 años	Personas entre 18 y 64 años
Rol	Propietario y gestor de un nuevo negocio	Son propietarios que administran una empresa.
Tiempo de constitución de la empresa	Hasta 3 años y medio	Más de 3 años y medio.
Sostenibilidad financiera	Han pagado salarios por tres meses o más.	Han pagado salarios o retribuciones por más de 3 años y medio.

**Fuente:** Elaboración propia, basada en la caracterización de las etapas del Global Entrepreneurship Monitor Colombia (2017).

En esta fase donde hay trabajo directo con los dos participantes, se aplicó la técnica de recolección de datos *Design Workshop* o Taller de diseño, la cual es un método de tipo cualitativo, exploratorio y participativo, que a través de actividades y herramientas busca ganar la confianza de los participantes para cocrear y generar hallazgos (Hanington y Martin (2012).

El *Design Workshop* se configuró en tres momentos: Historia de vida general, caracterización y definición de factores asociados al empresario y línea de tiempo del empresario.

Momento 1: Historia de vida general

Para el desarrollo del primer momento se realizaron dos entrevistas semiestructuradas a cada empresario, de dos horas cada una, donde se buscó identificar la relación de su historia de vida personal con el desarrollo y decisiones en su vida laboral. Para ello se aplicó la herramienta de investigación cualitativa historia de vida, la cual permite centrarse en un sujeto individual y cuyo elemento central de análisis es la narración de esta persona, donde sus experiencias son registradas y analizadas por el investigador (Campoy y Gomes, 2015, p.296).

En el desarrollo de la primera entrevista se plantearon preguntas de índole personal, con las cuales se buscó conocer la historia del empresario abarcando diferentes momentos de su vida. Para su realización se utilizó la herramienta Personas la cual “consolida la descripción del arquetipo del usuario, y los patrones de comportamiento en perfiles representativos, para humanizar el foco del diseño, el desarrollo de escenarios y ayuda a la comunicación (Hanington y Martin, 2012, p.132). El listado de preguntas es citado en la tabla N.º 12.

**Tabla 12. Preguntas primeras entrevista: historia de vida personal de los empresarios**

Categorías	Etapa de desarrollo humano	Preguntas
<p><b>Introducción:</b> El empresario da una breve visión general de su vida personal.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es tu nombre?</li> <li>• ¿Tu edad?</li> <li>• ¿De dónde eres?</li> <li>• ¿Dónde vives?</li> <li>• ¿Con quién vives?</li> </ul>

**Contexto:**

Establecer los capítulos o períodos de la vida del empresario.

**Infancia**

- ¿Dónde vivías?
- ¿Con quién te criaste?
- ¿En qué jardín / colegio estudiaste?
- ¿Con qué jugabas?
- ¿De tu infancia, qué es lo que más recuerdas?
- ¿Cuál crees que fue tu mayor logro en esa etapa?
- ¿Y tú mayor dificultad? ¿cómo la superaste?
- Ahora que tienes (Bizcotela / Lactifresh) ¿qué aprendizaje de tu infancia crees que te llevó a tener tu propio negocio?
- ¿Algo de lo que viviste en tu infancia sientes que te ha bloqueado con tu empresa, o te ha ayudado?

Nota: identificar datos como fecha de nacimiento y lugar, nombre de los padres, hermanos o familiares cercanos, juegos y juguetes favoritos, amistades, escuela.

	<p>Juventud</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dónde vivías?</li> <li>• ¿Terminaste tus estudios?</li> <li>• ¿Cuál fue tu primer amor?</li> <li>• ¿De tu adolescencia, qué es lo que más recuerdas?</li> <li>• ¿Cuándo comenzaste a trabajar? ¿Por qué lo hiciste?</li> <li>• ¿Cuál crees que fue tu mayor logro en esa etapa?</li> <li>• ¿Y tú mayor dificultad? ¿cómo la superaste?</li> <li>• Ahora que tienes (Bizcotela / Lactifresh) ¿qué aprendizaje de tu juventud crees que te llevó a tener tu propio negocio?</li> <li>• ¿Algo de lo que viviste en tu juventud sientes que te ha bloqueado con tu empresa, o te ha ayudado?</li> </ul> <p>Nota: identificar el primer trabajo, amistades, ocios y gustos, amores y desamores, anécdotas, detonantes laborales.</p>
	<p>Adultez.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué estudiaste?</li> <li>• ¿Cuáles han sido tus mayores logros como profesional?</li> <li>• ¿Cuál ha sido tu punto cumbre, es decir el mejor momento de tu vida? ¿Y el punto suelo o el peor?</li> <li>• ¿Qué sentiste?</li> <li>• ¿Qué enseñanzas te trajo cada uno?</li> </ul> <p>De todo lo que hemos hablado, ¿cómo describirías a Carlos / a Sandra?</p>



<b>Trayectoria laboral:</b> El empresario da una breve visión general de su vida laboral	Nota: preguntar por cambios en la vida como matrimonio, hijos, trabajo, propiedades, gustos.
	Adultez. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por cuantos trabajos has pasado?</li> <li>• ¿Cuál es el que más recuerdas y por qué?</li> <li>• ¿Cuál ha sido el mayor reto al que te has tenido que enfrentar en tu vida laboral?</li> <li>• ¿Cómo lo manejaste?</li> <li>• ¿Cómo lo solucionaste?</li> <li>• ¿Has tenido alguna influencia positiva que haya fortalecido tu vida laboral?</li> <li>• ¿Y alguna negativa? (identificar personas, grupos o instituciones que han influido de forma positiva o negativa)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Para la segunda entrevista se tomaron elementos del primer análisis, y se realizaron preguntas enfocadas exclusivamente al emprendimiento o empresa actual. En esta entrevista se buscó encontrar hitos importantes que han bloqueado o acelerado el desarrollo empresarial del empresario estudiado. La guía de preguntas realizada se describe en la tabla N.º 13.

**Tabla 13. Preguntas segundas entrevista: historia del emprendimiento - empresa actual.**

Categorías	Definición	Preguntas
<p><b>Introducción</b></p>	<p>El empresario da una breve visión general de su vida personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué momento decidiste emprender?</li> <li>• ¿Por qué lo hiciste?</li> <li>• ¿Qué pensabas cuando iniciaste?</li> <li>• ¿Qué ha cambiado contigo en estos años como emprendedor?</li> <li>• ¿A qué tipo de retos te has enfrentado para emprender?</li> <li>• ¿Cómo los has superado? ¿Qué no has superado?</li> <li>• ¿Qué te limita?</li> <li>• ¿A qué le tienes miedo?</li> <li>• ¿Cómo conectas tu vida con el emprendimiento? ¿En qué se parecen? ¿En qué se diferencian? ¿Qué aspectos de tu carácter ves reflejados o usas en tu emprendimiento?</li> <li>• ¿Si ya no estuvieras, que crees que pasaría con tu empresa?</li> <li>• Describe tu perfil laboral, que te hace fuerte, que te hace débil.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

- Momento 2. Caracterización y definición de factores asociados al empresario.

Para el desarrollo del segundo momento del *Design Workshop* se realizó una reunión de una hora con cada empresario, cuyo propósito fue identificar los factores asociados al empresario como persona, en su relación con su negocio.

A partir de los hallazgos de las entrevistas previas se desarrolló con el empresario una herramienta de auto-diagnóstico y caracterización individual, cuya aplicación se efectuó en tres pasos. (I) Se le solicitó al emprendedor/empresario hacer un auto reconocimiento de sus características, valores, competencias y habilidades personales, identificando aquellas que influyen directamente en su actividad laboral. A estos elementos se les llamó factores. (II) Posteriormente cada empresario los separó en dos bloques: aquellos que lo aceleran y aquellas que lo bloquean. Se utilizó esta terminología buscando identificar tanto aspectos positivos como negativos que han influido directamente en él como líder de su negocio y que son propios de la administración. (III) Finalmente, las categorizaron identificando los patrones en común de cada una de ellas. Para cada bloque de elementos se asignó un nombre. Esta información fue contrastada con las características identificadas por Sánchez (2003), citadas en el marco teórico.

- Momento 3. Línea de tiempo.

Para el desarrollo del tercer momento se realizó una reunión de una hora con cada empresario, donde se retomaron los factores identificados en el momento 2, y se diseñó una línea de tiempo tomando como base la herramienta *Storyboard*, la cual proporciona una narrativa visual basada en la empatía, que permite capturar aspectos contextuales que moldean la forma en que los individuos se involucran con el fenómeno (Hanington y Martin, 2012).

La línea de tiempo cubre una temporalidad desde el momento en que los individuos inician como emprendedores hasta su consolidación como empresarios. En este tránsito, se describió que sucedió, que lo aceleró, que lo bloqueó y como lo superó.

Con el nuevo empresario se partió de su momento actual y describió escenas de vida por cada seis (6) meses, hasta su consolidación como empresario establecido en 3 años. Por el contrario, con la empresaria establecida se inició desde su primer año hasta la actualidad, identificando aquello que ha realizado para llegar a donde está. Con esta herramienta se terminó el desarrollo del *Design Workshop*.

A fin de robustecer los resultados del *Design Workshop*, de forma complementaria se hizo una búsqueda de guías, libros y procesos que impulsan en crecimiento empresarial en Colombia. Para ello se acudió a iNNpursa (2020) como organismo líder en el acompañamiento y fortalecimiento de emprendimientos y empresas, quien registra en su página web 6 tipos de organizaciones que componen el ecosistema de emprendimiento colombiano: “(I) aceleradoras e Incubadoras, (II) Cámaras de Comercio y gremios, (III) Entidades de financiación, fintech, redes inversionistas, (IV) Espacios de networking, coworking y relacionamiento, (V) Organismos gubernamentales de apoyo y fomento, (VI) Centros universitarios y academia”. Esta búsqueda de tipo complementaria no se reconoce como una revisión exhaustiva sino secundaria para esta investigación.

### 5.1.2. Fase de descripción

Una vez se hizo el levantamiento de las historias de vida, se dio respuesta al objetivo específico 2: Analizar los factores, categorizando aquellos que aceleran o bloquean el tránsito del emprendedor. Para organizar los resultados se utilizó la siguiente matriz.

**Tabla 14. Matriz de caracterización**

Categorías	Factores	Competencias blandas
<b>Acelerador</b>		•
<b>Bloqueador</b>		•

Fuente: Elaboración propia.

Por último, para completar la fase de descripción, se establecieron las redes laborales y personales que rodean al empresario. Estas fueron graficadas utilizando la herramienta *stakeholder maps*, la cual “ayuda a consolidar y comunicar visualmente los componentes claves de un proyecto de diseño, preparando el escenario para la investigación centrada en el usuario y el desarrollo del diseño” (Hanington y Martin, 2012, p.166).

### 5.1.3. Fase de generación

Finalmente, con la información categorizada se dio respuesta al objetivo específico 3: Definir los lineamientos para el desarrollo de una solución centrada en el empresario, que oriente su tránsito entre las etapas nuevo empresario y empresario establecido

Para ello, se desarrolló la herramienta diagrama de afinidad la cual se utiliza para externalizar y de manera significativa agrupar observaciones y conocimientos de la investigación desarrollando un diseño basado en datos organizados (Hanington y Martin, 2012).

Con la información resultante se diseñó la ruta de apoyo y acompañamiento centrada en el emprendedor, la cual surge del resultado y análisis de las fases 1 y 2, en las cuales se definieron los factores asociados de cada uno de los emprendedores que influyen directamente en su tránsito empresarial.

## 6. Desarrollo del trabajo y resultados

Una vez aplicados los instrumentos metodológicos diseñados para la presente investigación, los cuales fueron descritos en el capítulo anterior, se presenta el desarrollo y análisis de la historia de vida de los dos empresarios, caso de estudio, que se encuentran en las etapas nuevo empresario y empresario establecido, y la solución propuesta de acuerdo al análisis realizado.

---

## 6.1. Nuevo empresario

Teniendo en cuenta los criterios definidos por el GEM (2017) para la identificación de un nuevo empresario “persona que ya ha iniciado algún negocio y ha pagado salarios durante más de tres meses, pero menos de 42. A esta etapa se le conoce como “etapa de despegue” (p.9), se hizo una búsqueda con empresarios conocidos de la investigadora que cumplieran con lo establecido. De esta manera se definió a Carlos Mario Lemus Torres, dueño y gerente del restaurante Bizcotela, como sujeto de investigación. La información que se presenta a continuación fue entregada por Carlos Mario Lemus Torres de manera voluntaria y en completo conocimiento de su uso (ver anexo N.º 1).

### 6.1.1. Historia de vida de Carlos Mario Lemus Torres.

Para iniciar, se hizo un levantamiento de la historia de vida del empresario transitando por las diferentes etapas de su desarrollo humano, divididos en 3 momentos: infancia y niñez, adolescencia y juventud y adultez. Esto corresponde al momento 1 planteado en la fase de exploración en la metodología. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

**Figura 9. Persona de nuevo empresario****Carlos Mario Lemus Torres**

Gerente y dueño de Bizcotela: 3 años y medio

**Lugar y fecha de nacimiento:** Barranquilla, Atlántico. 28 de agosto de 1976 (44 años).**Profesión:** pastelero y fotógrafo.**Estado civil:** Casado, hace dos años.**Núcleo familiar:** cónyuge, dos perros y una gata.**Lugar de residencia:** Bogotá, hace 20 años.

“Me considero pragmático, soy una persona decente, educada, con valores inculcados de mi infancia, no soy religioso, pero vengo de una familia ultra católica, creo en los 10 mandamientos, para mí son un código de convivencia exquisito, con la filosofía religiosa, sin el enredo de la fe y del pecado. Ser decente, hacer las cosas bien, ser buena persona con los demás, siempre en mi restaurante tengo la filosofía de que, si alguien viene a pedir comida, siempre voy a tener algo para darle, yo le doy una sopa que siempre va a haber, y eso lo aprendí de los valores de familia. Soy de un pensamiento moderno, soy tranquilo, no hay algo que me traumatice o sienta que me voy a ir al infierno por hacer algo, yo he vivido mi vida como he querido siempre”

**Frase**

- Siempre he tenido la filosofía de trabajar para vivir no vivir para trabajar, aunque ahora vivo trabajando.
- ¡Vamos para arriba!
- Si trabajo bien, avanzo.

**Biografía**

Carlos viene de una familia de 11 hermanos, él es el séptimo. Vivió en Barranquilla hasta los 14 años, se trasladó con su familia a Cúcuta por el trabajo de su padre, allí terminó el colegio. Viajó a Bogotá a estudiar publicidad (1 semestre) fotografía y pastelería. Trabaja desde los 23 años en proyectos de fotografía y gastronomía. Ha vivido en tres (3) países diferentes a Colombia trabajando siempre en cocina. Antes de Bizcotela emprendió sólo una vez, y lideró el desarrollo de un restaurante (no propio) por dos años y medio.

**Relación con el emprendimiento**

5 de sus hermanos tienen negocios propios.

1. Hermano mayor es dueño de una clínica en Bucaramanga,
2. Hermana mayor diseñadora de modas con empresa desde hace veinte años, ha sabido transformarse.
3. Hermano con empresa en gastronomía.
4. Hermano con un negocio, no se especifica en qué
5. Hermano arquitecto, trabaja independiente.

**Objetivos**

- Tener 3 Bizcotelas y seguir creciendo.
- Tener un negocio que se maneje solo, con un conocimiento de marca elevado.
- Ser famoso.

**Frustraciones**

No haber podido abrir un segundo restaurante en el 2020. La pandemia canceló sus planes.

**Miedos**

- Embarrarla con algún cliente.
- Que un cliente se enferme por su comida.
- Al fracaso
- Que su restaurante no sobreviva durante la pandemia. Ve que han cerrado muchos restaurantes buenos con buen servicio.

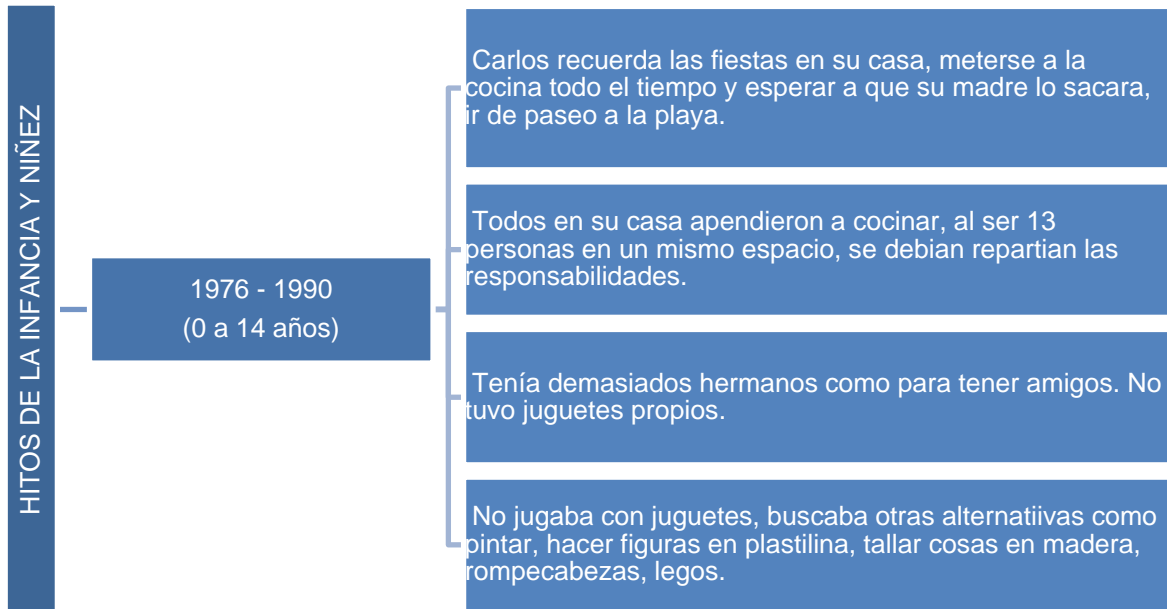
**Alegrías**

- Sus clientes, los reconoce y los honra.
- Servir. Es una persona dada al servicio.
- Cocinar, es su pasión.

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Infancia de Carlos**

**Figura 10. Infancia de Carlos**



**Fuente: Elaboración Propia. Tomado de C. Lemus, comunicación personal, 11 de agosto de 2020.**

Desde la infancia se observaron comportamientos y actitudes que comenzaron a intuir quien iba a ser Carlos como ser humano y profesional. Siempre le gustó la cocina y la define como su espacio cómodo y seguro, donde se permite ser él mismo. Aprender a cocinar desde niño activó su creatividad, y aunque afirma que su mamá lo sacaba de la cocina todo el tiempo, en los momentos que le tocaba cocinar para su familia, lo hacía con gusto. Carlos adquirió un sentido de responsabilidad e independencia desde niño y no le tiene miedo a experimentar. Al ser el séptimo de once hermanos, heredó algunos juguetes de los mayores y aprendió a compartir. Para Carlos no es difícil dar y recibir.

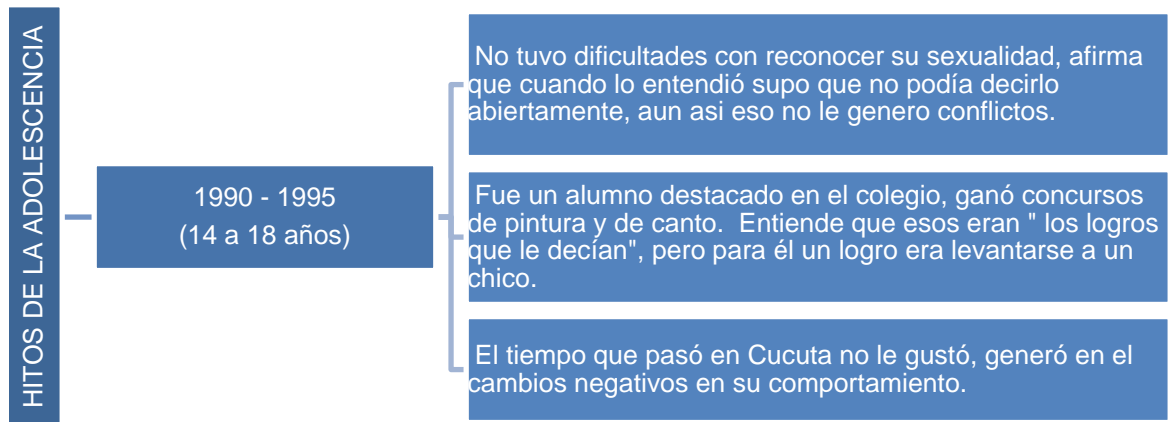
Carlos señala la relación entre su infancia y su empresa actual de la siguiente manera:



De mi infancia, la estética de Bizcotela. En mi casa siempre hubo amor hacia las plantas, eso ha sido inculcado de toda mi vida, el atender y el servir, ser servicial es parte del trabajo como restaurantero, en mi casa siempre que llegaba alguien se le atendía. La casa era el espacio de tranquilidad, y en Bizcotela también, se siente bien atendido y se come rico. (C. Lemus, comunicación personal, 11 de agosto de 2020)

- **Adolescencia y juventud de Carlos**

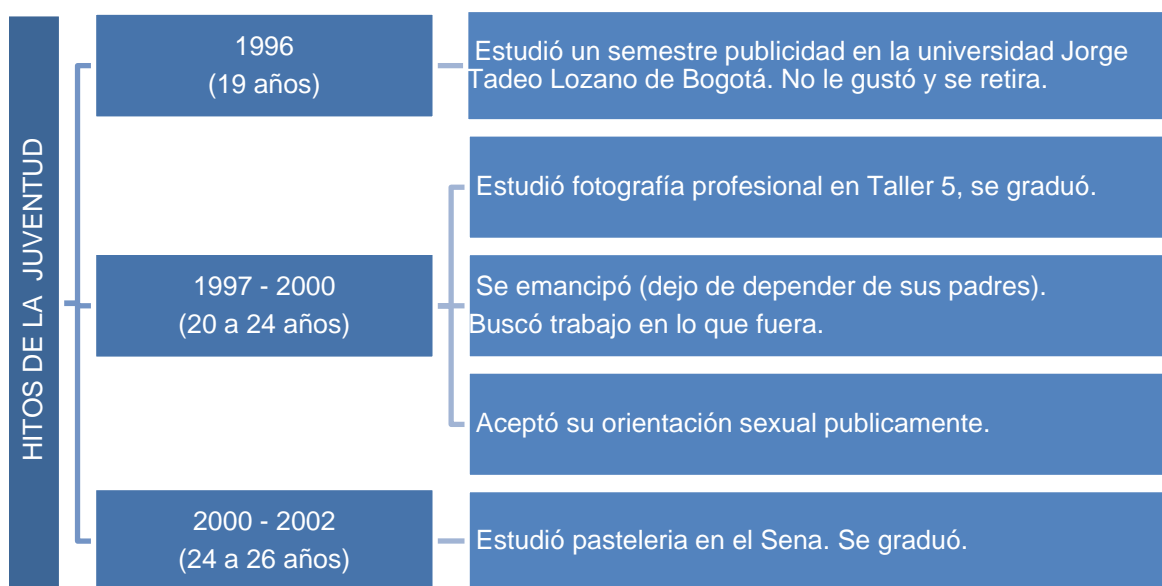
**Figura 11. Adolescencia de Carlos**



**Fuente: Elaboración Propio. Tomado de C. Lemus, comunicación personal, 11 de agosto de 2020.**

La adolescencia de Carlos no fue fácil. Por el trabajo de su padre, tuvo que mudarse con toda su familia a Cúcuta y allí terminó el colegio. Esto generó en él un bloqueo en sus relaciones interpersonales, lo que lo encerró aún más en sus gustos personales, como la cocina. Carlos afirmó que el cambio fue tan brusco, que al momento de terminar el colegio buscó la manera de irse de Cúcuta, y aunado a sus gustos personales como las artes, decidió viajar solo a Bogotá a estudiar.

**Figura 12. Juventud de Carlos**



**Fuente: Elaboración Propia. Tomado de C. Lemus, comunicación personal, 11 de agosto de 2020.**

En su juventud, se identificó que sus gustos personales determinaron sus decisiones de estudio. Desde esta etapa se observó en Carlos una alta determinación y exigencia en todo lo que lo rodea, es decir, para él es importante que lo que haga, lo haga bien, y le guste. A diferencia de su adolescencia, en esta etapa se observó una buena capacidad de adaptación a los cambios, y se refleja en su búsqueda constante por estudiar y un deseo por ser mejor. Si algo no le gusta es capaz de parar, analizar y volver a empezar. De su juventud aplica a su negocio:

Ser fuerte siendo constante y rígido. Hay que serlo para ciertas cosas. Soy creativo, puedo solucionar siempre, puedo resolver los problemas, para mi es lógica, es lo mejor que aprendí en el colegio, y lo aplico para todo. (C. Lemus, comunicación personal, 11 de agosto de 2020)

- **Adulthood of Carlos**

**Figura 13. Adulthood of Carlos**



**Fuente: Elaboración Propia (2020). Tomado de C. Lemus, comunicación personal, 11 de agosto de 2020.**

De su adulthood se observó en Carlos una alta capacidad para tomar riesgos y asumirlos con responsabilidad, la cual es una cualidad aprendida en su infancia. Al habersele presentado una situación de desconocimiento no sintió temor, por el contrario, lo asumió como una oportunidad de crecimiento, que refleja su capacidad por luchar contra inconvenientes de

---

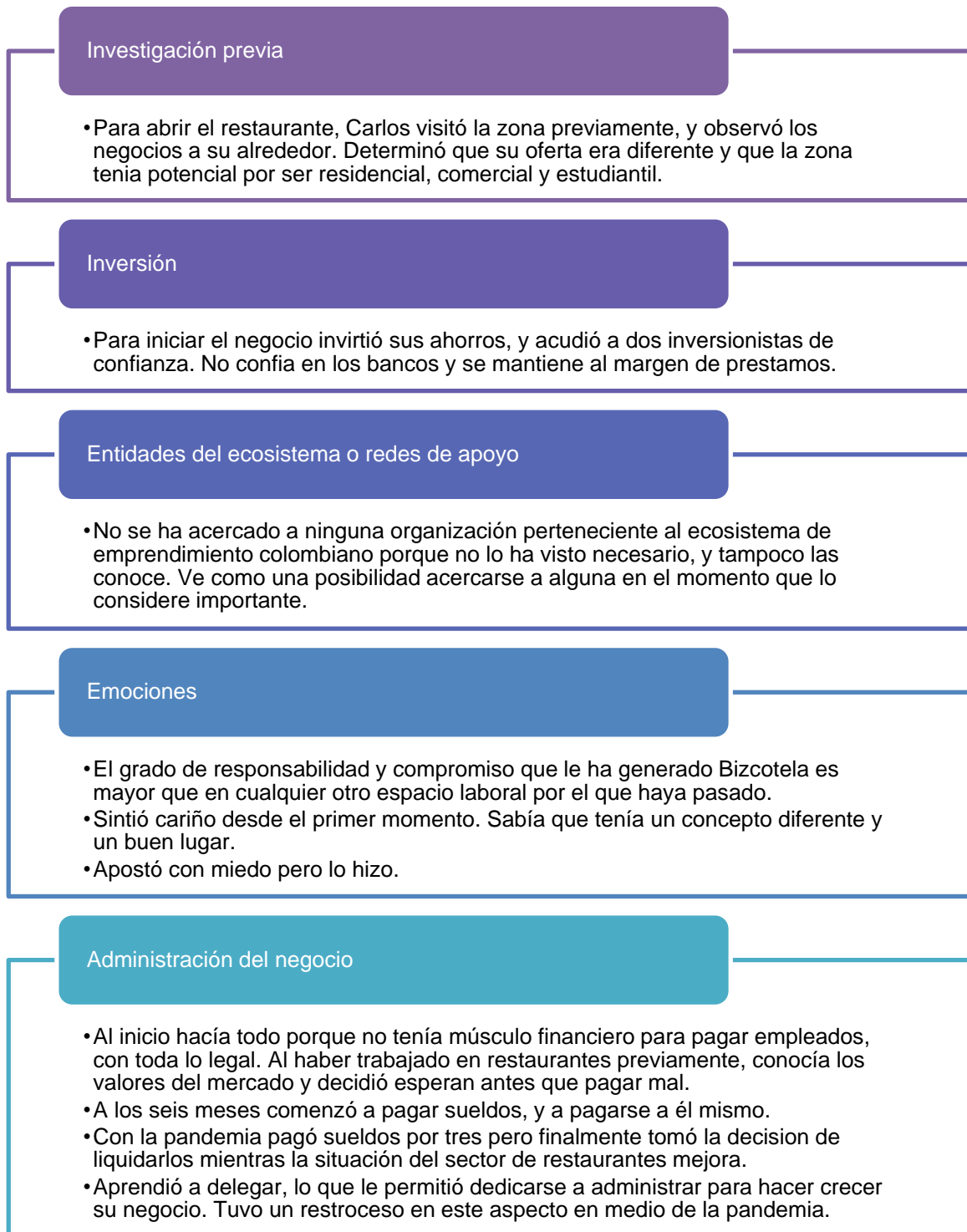
su entorno y buscar soluciones. Todas sus experiencias laborales por más sencillas que fueran le dejaron aprendizajes que puso en práctica en el inicio y posterior desarrollo de Bizcotela.

Desde el momento que comenzó a viajar adquirió una visión de mundo distinta, con influencias culturales y gastronómicas que se perciben en su forma de expresarse y en su cocina. Es completamente independiente, y fiel creyente de ese modelo de vida, ha hecho y ha aprendido lo que ha querido, pagando los costos que eso trae, sin sentir miedo a volver a empezar. De todos los aprendizajes que Carlos tuvo en su etapa laboral, la más representativa fue en el restaurante Canoa en Punta Cana, del cual relaciona la siguiente experiencia:

La experiencia en Punta Cana no me bloqueo, pero si me agoto. Lo más fuerte para un emprendedor es manejar personal, quieren todo de ti, pero no dan mucho de ellos, y es en general. Un buen empleado es difícil de conseguir. Muchas veces llegué llorando a mi casa por la presión, ese desasosiego por no saber qué hacer, que una persona te llevé al límite. Con los empleados tuve autocontrol, era delicado el tipo de persona con la que se trabajaba. Mi estrategia fue hacerlo yo mismo y mostrar que era posible. (C. Lemus, comunicación personal, 11 de agosto de 2020)

### **6.1.2. Bizcotela**

Después de la experiencia y aprendizajes obtenidos a lo largo de su vida, Bizcotela se convirtió en el proyecto más grande que ha desarrollado Carlos, y en sus palabras “Bizcotela existe porque la vida me lo regaló, no tenía intención de tener un restaurante.” (C. Lemus, comunicación personal, 14 de agosto de 2020). En la figura N.º 14 se relacionan hitos de la vida de Bizcotela en estos tres años y medio, identificados con él empresario.

**Figura 14. Bizcotela.**

**Fuente: Elaboración Propia. Tomado de C. Lemus, comunicación personal, 14 de agosto de 2020.**

---

Por último, a Carlos se le preguntó si se define como empresario o emprendedor a lo que él respondió:

En este momento sigo siendo emprendedor, no me considero empresario. Cuando ya tenga siete empleados y una oficina. Estoy luchando para sacar mi negocio adelante diariamente. (C. Lemus, comunicación personal, 14 de agosto de 2020)

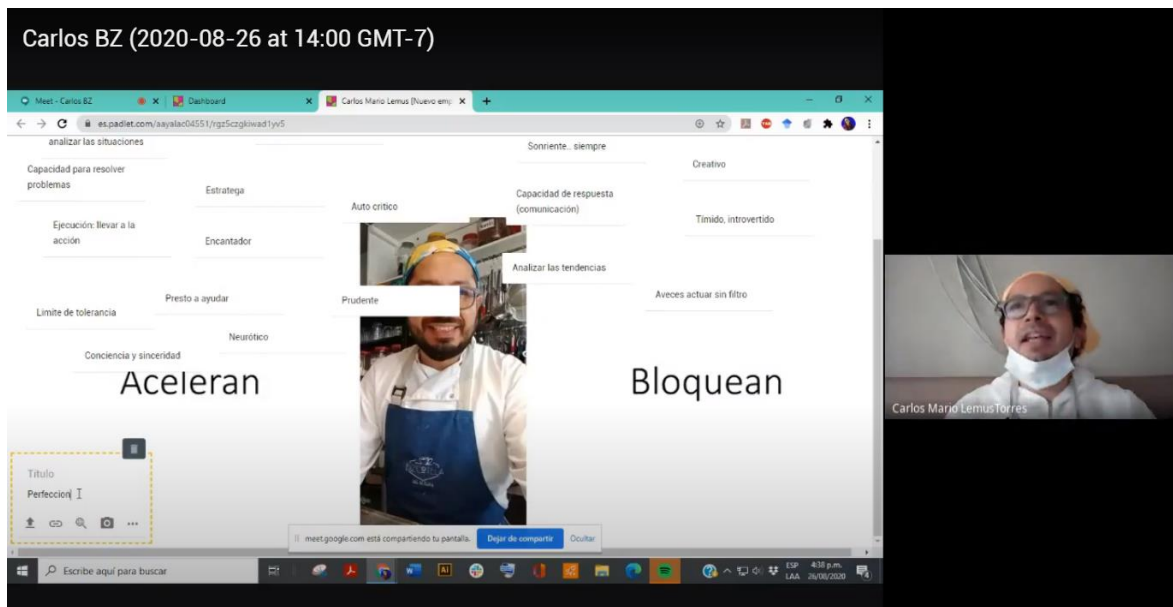
### 6.1.3. Autovaloración

Con las evidencias anteriores, se le solicitó al empresario realizar una autovaloración (ver figura N.º 15), identificando aquellos factores personales aplicables en su actividad empresarial. Este desarrollo corresponde al momento 2 de la fase de exploración planteado en la metodología. El empresario señaló los siguientes:

1. Disciplinado.
2. Estratega.
3. Ejecución: llevar a la acción.
4. Sonríete siempre.
5. Límite de tolerancia.
6. Consciencia y sinceridad.
7. Encantador.
8. Autocritico.
9. Prudente.
10. Presto a ayudar.
11. Neurótico.
12. Capacidad para resolver problemas.
13. Perfeccionista.
14. Consecuente.
15. A veces actuar sin filtro.
16. Tímido e introvertido.
17. Analizar las tendencias.

18. Alta capacidad de respuesta.
19. Creativo
20. Desordenado
21. Pensamiento crítico, analizar las situaciones

**Figura 15. Autovaloración: Factores reconocidos por Carlos**



**Fuente: Elaboración Propia (2020). Tomado de C. Lemus, comunicación personal, 26 de agosto de 2020**

Con el listado de factores propios identificados, el empresario ubicó aquellos que aceleran o bloquean su desarrollo empresarial (ver figura N.º16). Esta identificación corresponde al momento 2 de la fase de exploración planteado en la metodología. El empresario realizó la siguiente separación.

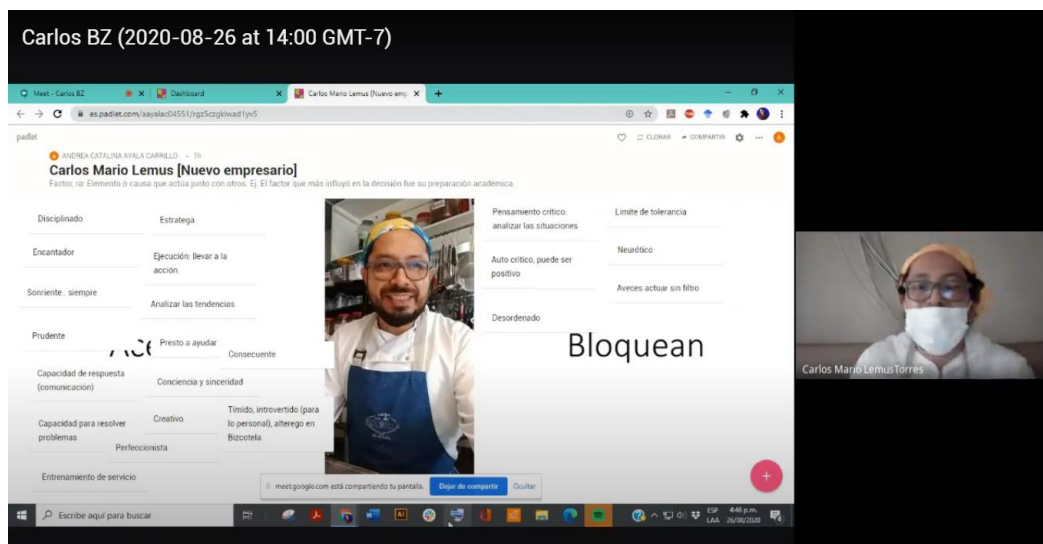
### Factores que bloquean (bloqueadores)

1. Autocritico.
2. Pensamiento crítico, analizar las situaciones.
3. Desordenado.
4. A veces actuar sin filtro.
5. Límite de tolerancia.

### Factores que aceleran (aceleradores)

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disciplinado.</li> <li>2. Estratega.</li> <li>3. Ejecución: llevar a la acción.</li> <li>4. Sonríete siempre.</li> <li>5. Consciencia y sinceridad.</li> <li>6. Encantador.</li> <li>7. Prudente.</li> <li>8. Presto a ayudar.</li> <li>9. Neurótico.</li> <li>10. Capacidad para resolver problemas.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Perfeccionista.</li> <li>12. Consecuente.</li> <li>13. Tímido e introvertido.</li> <li>14. Analizar s tendencias.</li> <li>15. Capacidad de respuesta.</li> <li>16. Creativo.</li> <li>17. Entrenamiento de servicio (no fue dicha al inicio, pero a hacer la separación el empresario la reconoció).</li> </ol> |
|--|---|

**Figura 16. Identificación de factores reconocidos por Carlos que lo han acelerado o bloqueado**



**Fuente: Elaboración Propia. Tomado de C. Lemus, comunicación personal, 26 de agosto de 2020.**



Con esta categorización se le solicitó realizar una agrupación de los factores con características similares (ver figura N.º 17) y se le pidió nombrar los grupos con una palabra que los representara. Esta categorización corresponde a la fase de descripción planteada en la metodología. Los resultados se observan en la tabla No 15 y el detalle se encuentra en el anexo N.º 2. Factores categorizados por el nuevo empresario (2020).

**Tabla 15. Matriz de aceleradores y bloqueadores de Carlos**

Categorías	Factores	Competencias blandas
<b>Acelerador</b>	Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplinado.</li> <li>• Estratega.</li> <li>• Perfeccionista.</li> <li>• Fuerza de voluntad (definido en el último taller).</li> </ul>
	Características personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonriente siempre.</li> <li>• Presto a ayudar.</li> <li>• Tímido e introvertido.</li> <li>• Encantador</li> <li>• Prudente</li> </ul>
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciencia y sinceridad.</li> <li>• Consecuente.</li> </ul>
	Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de respuesta.</li> <li>• Ejecución: llevar a la acción.</li> <li>• Capacidad para resolver problemas.</li> </ul>
	Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las tendencias.</li> <li>• Creativo.</li> <li>• Entrenamiento de servicio.</li> </ul>

Bloqueador	
Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocritico (la reconoció como algo negativo y positivo a la vez).</li> <li>• Pensamiento crítico, analizar las situaciones.</li> </ul>
Características personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neurótico.</li> <li>• A veces actuar sin filtro.</li> <li>• Límite de tolerancia.</li> </ul>
Profesional	Desordenado.

Fuente: Elaboración Propia. Tomado de C. Lemus, comunicación personal, 26 de agosto de 2020.

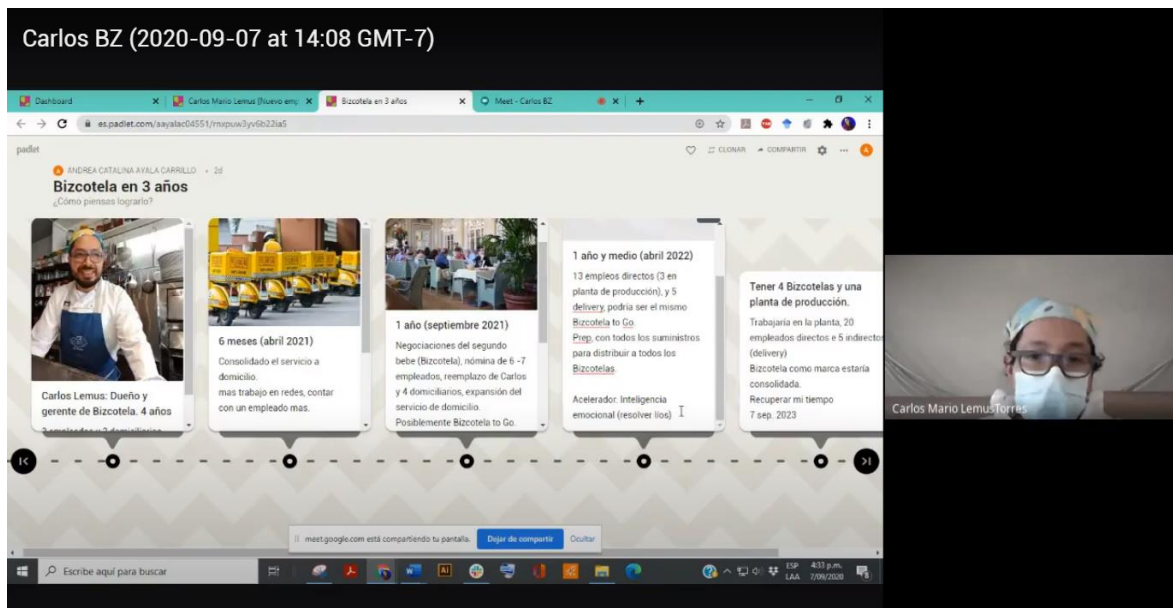
Figura 17. Agrupación de factores reconocidos por Carlos

Fuente: Elaboración Propia. Tomado de C. Lemus, comunicación personal, 7 de septiembre de 2020

Por último, con la información recogida en el momento anterior, el empresario desarrolló su línea de tiempo, correspondiente al momento 3 de la fase de exploración planteado en la metodología, la cual arrojó los siguientes resultados (ver figura N.º 18).

1. El empresario visualizó una empresa en crecimiento constante, tanto en el número de sedes como en número de empleos directos e indirectos.
2. El empresario decidió adoptar los domicilios como servicio permanente.
3. El empresario reconoció que, para poder crecer requiere primero de él mismo, en segundo lugar, de un equipo interno fortalecido y especializado y, en tercer lugar, del apoyo de alguna entidad consultora que lo oriente y asesore, con conocimientos previsto en gastronomía. Su prioridad no es acudir a una entidad del ecosistema de emprendimiento (Ver anexo N.º 3 Línea de tiempo de nuevo empresario a empresario establecido).

**Figura 18. Tránsito de nuevo empresario a empresario establecido**



**Fuente: Elaboración Propia. Tomado de C. Lemus, comunicación personal, 7 de septiembre de 2020.**

---

#### **6.1.4. Análisis de resultados de Carlos Mario Lemus Torres, nuevo empresario.**

La aplicación de la metodología del presente estudio al caso de Carlos se facilitó gracias a su compromiso e interés en esta investigación. Es importante señalar que, en el momento en que se realizaron las entrevistas y aplicación de instrumento de manera virtual, su restaurante estaba cerrado al público por la pandemia, pero continuaba en funcionamiento, lo cual facilitó el trabajo realizado.

Del empresario se observaron de manera recurrente las siguientes características: responsable, atento y servicial, con metas claras y un enfoque direccionado hacia el cumplimiento de objetivos. Ha sabido aplicar para su restaurante los conocimientos adquiridos a lo largo de su vida laboral, sin tener estudios especializados en administración. Su conocimiento se lo debe a sus ex jefes, quienes fueron sus mentores de vida.

Al momento de identificar los factores asociados a él, relacionó características de su personalidad, motivaciones, y aspectos en general, los cuales coinciden con las características definidas en el marco teórico por Sánchez Almagro, quien identificó 5 enfoques que describen de manera cualitativa al sujeto emprendedor (factores motivacionales, características personales, características físicas, intelectuales y competencias generales). Dichos factores fueron relacionados como aceleradores o bloqueadores en su proceso empresarial.

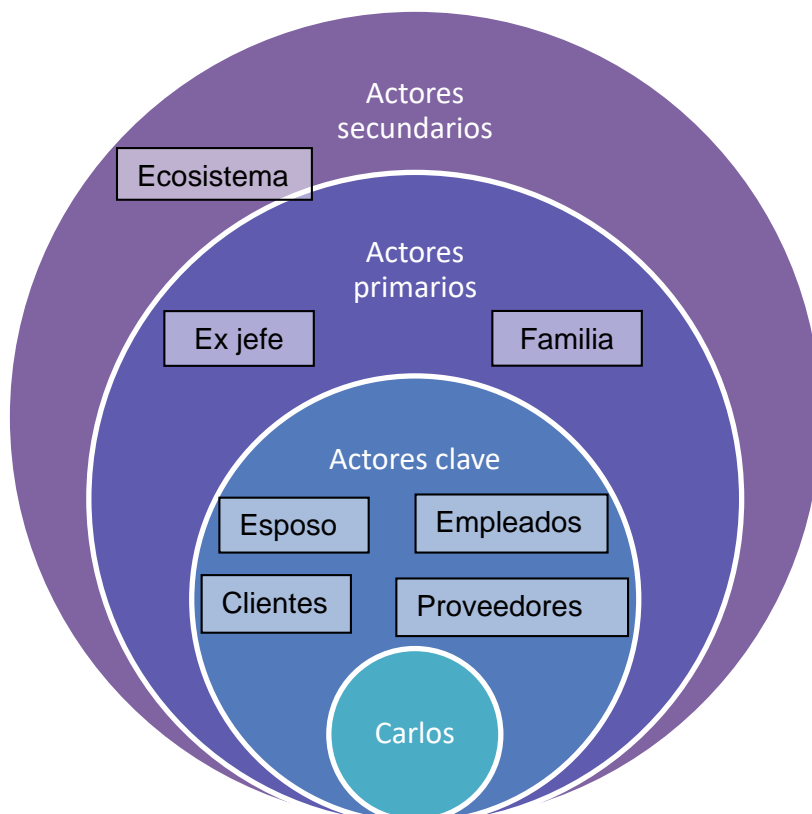
En referencia a los aceleradores, se reflejó un desarrollo de sus competencias duras, mejoramiento de sus procesos, aprendizajes y puesta en marcha de proyectos. De igual forma se apreciaron competencias blandas que surgen de varios momentos de su vida. El gusto por la cocina, los valores inculcados y el desarrollo de su relacionamiento fueron aprendidos antes de comenzar su desarrollo laboral. La relación de sus momentos de vida y competencias blandas se observa en detalle en los anexos 4, 5 y 6. Además, si bien el empresario no cuenta con estudios formales en administración, nuevamente su formación a través de la experiencia le permiten tener conocimientos con los cuales opera. Esto ha sido aprendido gracias a diferentes mentores de vida que le han dado la confianza para

explorar y lo han impulsado a ser el empresario que es hoy. Al momento de realizar la línea de tiempo en relación a los factores reconocidos por el mismo, se vio a un empresario sólido y seguro, que se visualiza con un equipo interno especializado y multidisciplinar, el cual brinde todas las herramientas necesarias para el fortalecimiento del restaurante.

Por otro lado, en el empresario no se observó un acercamiento directo al ecosistema de emprendimiento por falta de tiempo, y lo contempló como un posible apoyo, al momento de relacionarlo al factor inteligencia emocional (nombrado así por el empresario), visualizando un escenario en donde como empresario deba manejar múltiples variables tanto logísticas como administrativas, que le demanden un conocimiento que no tiene. Para este caso acudiría a una organización, o consultora buscando un asesor u orientador empresarial especializado en gastronomía. Estar tan alejado del ecosistema y todo es espectro normativo, financiero y administrativo que estas organizaciones prestan, podría hacer que su tránsito sea lento.

La figura N.º 19 representa el mapa de actores que rodea al empresario al momento de realizar la investigación.

**Figura 19. Mapa de actores actuales del nuevo empresario**



**Fuente: Elaboración propia.**

En contraste, los bloqueadores reflejaron en este empresario aspectos referentes a las competencias blandas más que a las duras, y se observaron detalles de su personalidad expuestos por el mismo, los cuales han generado que su proceso se obstruya, y se refleje en aspectos administrativos y operacionales de la empresa. Antes de la pandemia el restaurante ya operaba solo, con roles y funciones definidas para cada uno de los trabajadores, y el empresario asumió el liderazgo saliendo de la cocina y dedicándose a administrar. Al momento de enfrentarse a papeleo natural del rol, se evidenció como el empresario tiende a ser desordenado lo que le ha generado dificultades en la entrega de facturación al área contable. El desorden es una característica que lo acompaña desde joven y que, llevada al contexto empresarial, dificulta la operación en varias áreas, según el expresó. No obstante, es disciplinado y confía en que pueda desarrollar capacidades por el mismo que contrarresten aquello que lo bloquea.

Por último, en todo el proceso de investigación fue recurrente la preocupación del empresario por la falta de tiempo. Como consecuencia su vida actual se inclina en mayor proporción al desarrollo laboral que al personal, entendiendo “desarrollo laboral” como la búsqueda constante de la supervivencia del restaurante como prioridad, y dejando en segundo lugar (o más) el autocuidado y desarrollo personal.

En síntesis, el nuevo empresario es un hombre con ganas de crecer, que confía en los aprendizajes de vida y experiencias de cercanos más que en externos, por decisión de él no quiere buscar de apoyo del ecosistema a menos que sea indispensable. Reconoce fácilmente sus aceleradores, más que sus bloqueadores. Al momento de realizar la investigación afirmó no tener tiempo para dedicarse a otra cosa más allá de operar su restaurante, lo que dificultaría un acercamiento a una incubadora o aceleradora si ese fuera el caso.

## **6.2. Caso de estudio empresaria establecida**

La información que se presenta a continuación fue entregada por Sandra de manera voluntaria y en completo conocimiento de su uso como se observa en el formato “Autorización empresaria establecida” (ver Anexo N.º 7).

### **6.2.1. Historia de vida Sandra Patricia Vargas López.**

Para iniciar, se hizo un levantamiento de la historia de vida de la empresaria transitando por las diferentes etapas de su desarrollo humano, divididos en 3 momentos: infancia (incluye la niñez), adolescencia-juventud y adultez. Esto corresponde al momento 1 planteado en la fase de exploración en la metodología. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

**Figura 20. Persona empresaria establecida**



**Sandra Patricia Vargas López**  
Gerente y dueña de Lactifresh: 8 años

**Lugar y fecha de nacimiento:** Guaduas, Cundinamarca. 29 de mayo de 1976 (44 años).

**Profesión:** Administradora de empresas e Ingeniera de alimentos (en curso).

**Estado civil:** Casada

**Núcleo familiar:** conyugue, dos hijas, un nieto.

**Lugar de residencia:** Guaduas.,

#### Biografía

Sandra nació en el campo. Es la segunda de 4 hermanos y la mayor de las mujeres. Vivió en una finca con su familia hasta el momento que debió continuar con sus estudios de primaria. Ha trabajado desde pequeña, y tiene una alta influencia de su padre. Quedó embarazada joven lo que generó que sus planes de estudio se aplazaran. Ha vivido en Guaduas toda su vida y no tiene pensado vivir en otro lugar por ahora. Tiene 2 carreras profesionales, una culminada y otra en curso. Antes de Lactifresh emprendió 2 veces.

#### Relación con el emprendimiento

David su padre tiene 70 años y ha trabajado como independiente toda la vida. Vendía productos en plazas de mercado, tuvo tienda, y vende chance actualmente. Su hermano mayor Luis Hernando tiene un negocio.

#### Objetivos

- Tener 6 productos estandarizados 100%
- Abarcar el mercado de Guaduas y sus alrededores.

#### Frustraciones

Tener una empresa que lleva 7 años y verla aun pequeña. Le frustra querer hacer cosas y no poder.

#### Miedos

- No realizar los sueños que tiene.
- Que alguien se aproveche o rompa su confianza.

#### Alegrías

- Estudiar. Toda oportunidad que tiene para aprender la aprovecha.
- Su familia.

*“Soy una mujer muy pasiva, se manejar las cosas, las señoras que trabajan conmigo me dicen que se manejar los momentos, el estrés, por más difíciles que sean las cosas en vez de agrandar el problema siempre les busco solución. Siempre quiero hacer algo nuevo, estar innovando, aprendiendo, todos los días hay un aprendizaje, me gusta ayudar a los demás, tengo espíritu de “primero los demás” esa es mi vocación. Le pido a Dios que me dé mucho para ayudar a muchas más personas que lo necesiten, que han estado conmigo y me han colaborado.*

*Me gusta trabajar con mujeres, lo he hecho y me funcionado, vivo muy agradecida, sin hablar mal de los hombres, como mujer, emprendedora y madre, admiro las mujeres, mis proyectos van encaminados a ellas, y en todo lo que haga, me pongo en el lugar de ellas”*

#### Frase

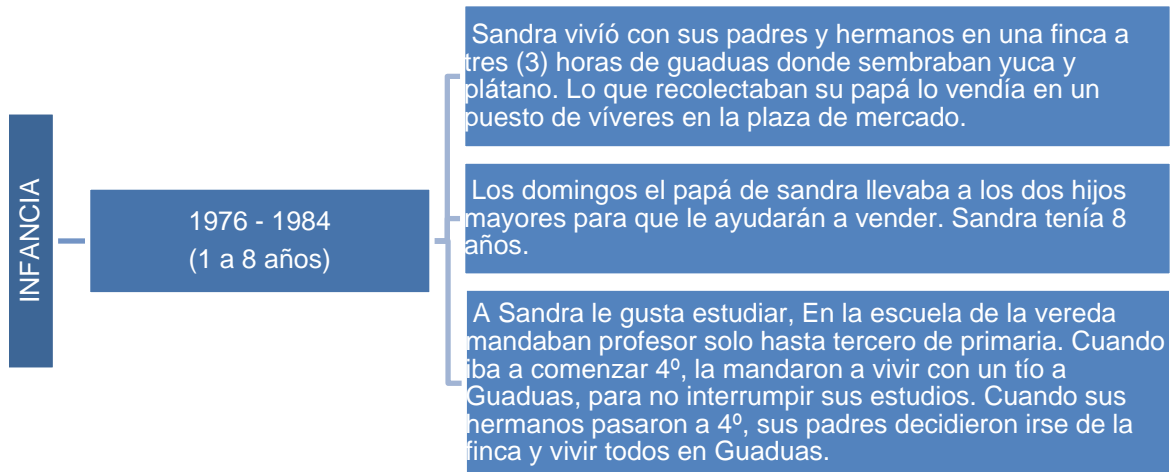
- Perder por conocer no es perder.
- Las mujeres emprendedoras no nos dividimos, nos multiplicamos.

**Fuente:** Elaboración propia.



- **Infancia de Sandra**

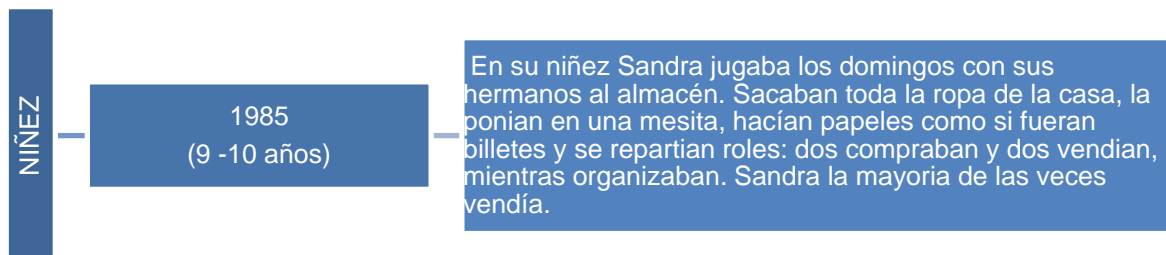
**Figura 21. Infancia de Sandra**



**Fuente:** Elaboración propia. Tomado de S. Vargas, comunicación personal, 11 de agosto de 2020.

Sandra recuerda la finca con nostalgia, porque era un espacio donde estaba en contacto con la naturaleza, los animales y los cultivos. Reconoció desde pequeña el trabajo en el campo, a los campesinos, las largas jornadas laborales y los trayectos extensos que debía caminar para llegar de un destino a otro. Su padre y su abuelo fueron ejemplo de trabajo para ella, le enseñaron a ser responsable y a no tener miedo de vender. Para ella el emprendedor tiene un espíritu de vendedor.

**Figura 22. Niñez de Sandra**



**Fuente:** Elaboración propia. Tomado de S. Vargas, comunicación personal, 11 de agosto de 2020.

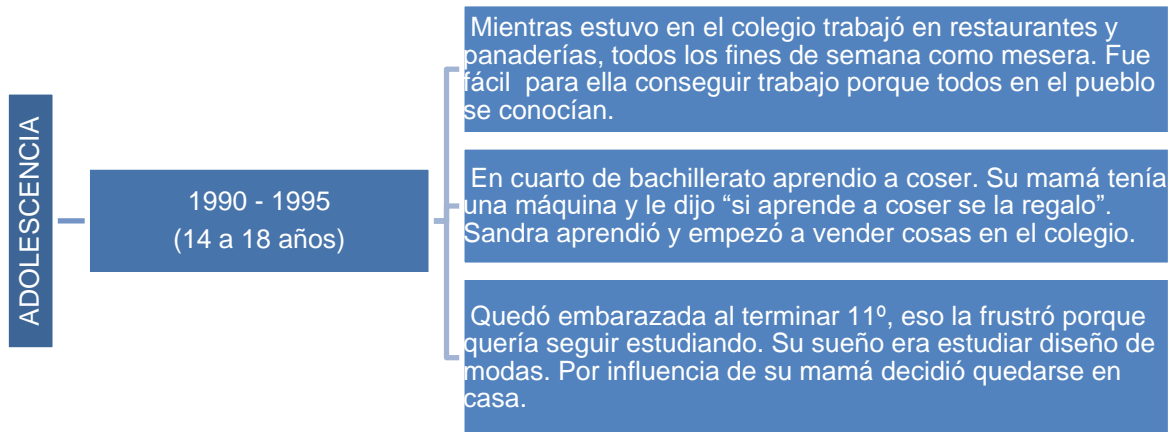
Desde pequeña en ella se desarrolló un interés por vender, imitando lo aprendido en la plaza de mercado. Sandra lideraba el juego e impulsaba a que sus hermanas menores la siguieran. En ella se observaron competencias de liderazgo, trabajo en equipo y sociabilidad.

Para su negocio, la empresaria entendió de su infancia:

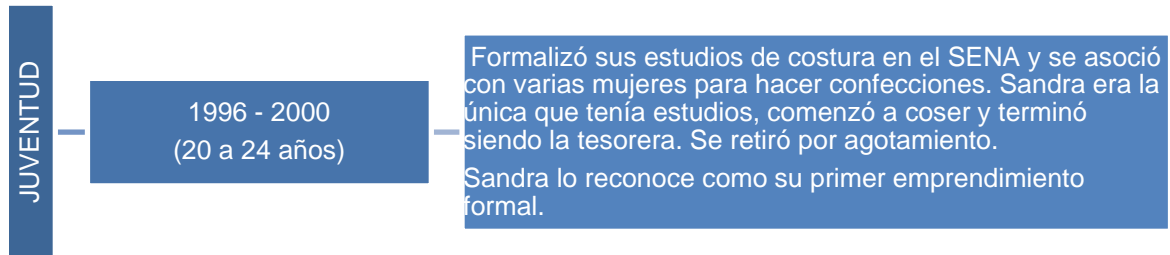
La persistencia, la enseñanza de mis papas, la unión. Veía muy ficticio mi negocio cuando jugaba, pero se empieza con un juego y se puede convertir en realidad... trabajar desde pequeña, adquirir responsabilidades ayuda y acelera. (S. Vargas, comunicación personal, 11 de agosto de 2020)

- **Adolescencia y juventud de Sandra**

**Figura 23. Adolescencia de Sandra**



**Fuente: Elaboración propia. Tomado de S. Vargas, comunicación personal, 11 de agosto de 2020.**

**Figura 24. Juventud de Sandra**

**Fuente: Elaboración propia. Tomado de S. Vargas, comunicación personal, 11 de agosto de 2020.**

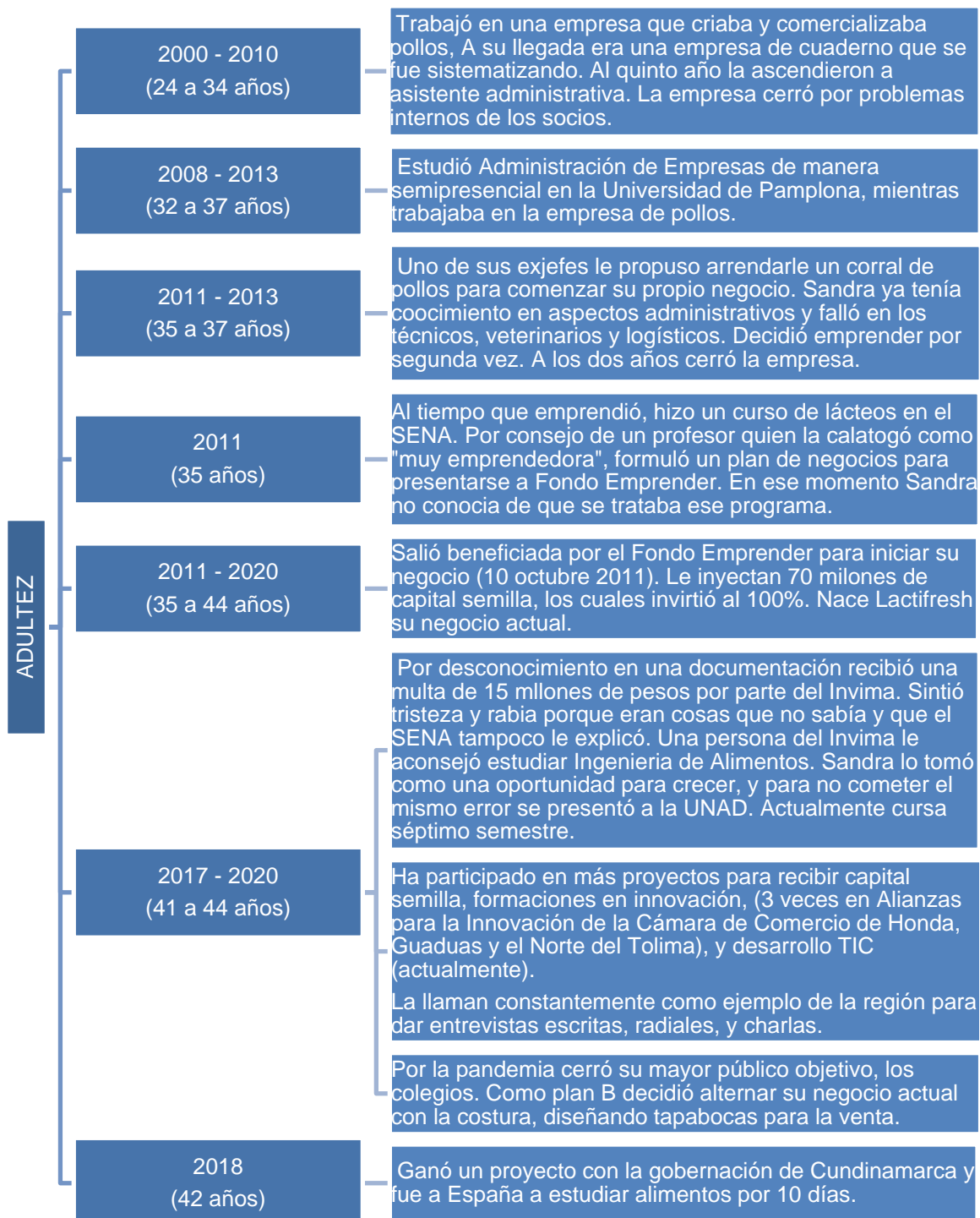
En Sandra se observó una alta determinación y ganas de hacer las cosas. No teme asumir retos, por el contrario, utiliza expresiones como “¡y a quién le dijo!”, qué muestran en ella un afán por aprender y cumplir con todo lo que se proponga. Por otro lado, el impulso por vender que viene desde su niñez, se volvió a observar esta vez con productos hechos por ella misma. Sandra aprendió a negociar y a ponerle precio a su trabajo. En la costura adquirió un aprendizaje adicional para su vida, que como se observará en su adultez, funcionó como un plan B para sobrevivir.

Aunque no pudo estudiar lo que pensaba, en ella se observó para esta época de su vida, u fuerza de voluntad y esfuerzo por ser cada vez mejor. Con el conocimiento técnico, logró sobresalir frente a las demás personas con las que trabajó, permitiéndole escalar e instalarse nuevamente en una posición de liderazgo. De esta etapa de su vida se observó la influencia de sus cercanos tanto en su vida personal como profesional.

mi mamá decía que con bachillerato ya se conseguía trabajo, lo que no pasa hoy en día que es muy difícil, si quería estudiar tenía que trabajar. (S. Vargas, comunicación personal, 11 de agosto de 2020)

• **Adulthood of Sandra**

**Figura 25. Adulthood of Sandra**



**Fuente: Elaboración propia. Tomado de S. Vargas, comunicación personal, 11 de agosto de 2020.**

De su adultez se observaron en Sandra competencias enfocadas hacia la mejora continua, autonomía y liderazgo. Es una mujer con alta capacidad de riesgo y de escucha. Al igual que en su juventud, tomó decisiones en diferentes momentos de su vida por influencia o consejo de otra persona (emprender con pollos por consejo de su exjefe, presentarse a fondo emprender por consejo de un profesor, estudiar Ingeniería de Alimentos por consejo del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (en adelante Invima), eso le ha permitido experimentar y tener tanto buenos como malos resultados. Es resiliente y ha aprendido a rediseñarse. En ella se observó cómo las redes sociales (organizaciones y personas) fueron un acelerador para el desarrollo de sus metas, y las sigue utilizando.

Sandra es una mujer inteligente, creativa y astuta, que ha sabido aplicar los conocimientos adquiridos en su vida para el desarrollo y mejoramiento de su empresa actual. Tiene una alta capacidad para adaptarse a los cambios y volcarlos a su favor, sabe rediseñarse rápidamente lo que le permite tomar decisiones ágiles sin estancarse. Piensa en soluciones no en problemas. Es curiosa y no se cansa de estudiar y de aplicar todo lo que estudia. De su adultez, se toman las siguientes frases que resumen lo escrito anteriormente:

Hagámosle haber, y en el camino algo tendrá que suceder, si no se intenta como saber si sí o si no (S. Vargas, comunicación personal, 14 de agosto de 2020)

El estado no exime por desconocimiento. Al empresario hay que enseñarle normatividad, no solo montarle el proyecto. (S. Vargas, comunicación personal, 14 de agosto de 2020)

No sé si pensar en grande sea bueno, soy ambiciosa, quiero que la empresa crezca. (S. Vargas, comunicación personal, 14 de agosto de 2020)

## 6.2.2. Lactifresh

A continuación, se relacionan algunos hitos de la vida de Lactifresh en estos ocho años de vida laboral.

**Figura 26. Lactifresh**

### Influencias positivas

- Para presentarse a Fondo emprendedor, Sandra acudió a todos los profesores del SENA que conoció.
- Siendo Administradora de Empresas tenía conocimientos específicos pero no había formulado un plan de negocios sola, y bajo los estatutos del SENA.

### Inversión

- Para iniciar el SENA dió \$70.699.200 (cifra exacta) a Sandra, y exigió una contrapartida testimonial, donde en cada rueda de negocios o evento, se especificara que era un proyecto del Fondo Emprender
- Con el proyecto se inició desde la formalidad. El SENA exige contratar personal y compra con facturas e IVA. Lactifresh se registra el 5 de enero del 2012.
- El SENA exigió el desarrollo de 4 productos para el desembolso del dinero. Sandra se presentó con bolis que aprendió a hacer mientras trabajaba en la empresa de pollos, refrescos que hacía con una maquina artesanal, helados con una fórmula de su abuelita y el yogur y bebida láctea que aprendió del curso de lácteos.

### Retos al inicio

- Sandra no leyó los términos de referencia, y puso metas de cumplimiento muy altas que el SENA le exigió cumplir.
- Pidió maquinaria que no sirvió para el tipo de productos propuestos. Esto le exigió cambiar el plan operativo en la marcha.
- Aunque está agradecida con la gestión del SENA, critica que se hayan cometido esos errores y no se haya orientado de una mejor manera.

### Emociones

- Frustración por desconocimiento. La multa aplicada por el Invima desestabilizó emocionalmente a Sandra y financieramente a la empresa. Está muy cerca de pagarla pero reafirma su crítica al SENA por soltar al empresario sin definir en ese tipo de detalles.

### Administración del negocio

- Lactifresh se encuentra en un punto donde puede continuar sin la presencia de Sandra. Ella ha aprendido a delegar y eso le permite hacer mas cosas

**Fuente: Elaboración propia. Tomado de S. Vargas, comunicación personal, 14 de agosto de 2020.**

Respecto a la solicitud de caracterizarse entre emprendedora o empresaria, Sandra expresó lo siguiente:

Emprendedora es cuando uno apenas comienza un negocio, y yo ya lo arranqué, me veo con una visión de poder tener el negocio bien fortalecido, ayudar a muchas personas, pararme. No sé cuál es la palabra para definirme, yo ya pasé una etapa, cumplí los 5 años que es cuando la empresa se mantiene o se acaba, eso es lo que a uno le dicen, ya se terminó ese tiempo. Tengo muchas proyecciones, ideas de hacer muchas cosas, no sé qué palabra sea, pero emprendedora no soy, ya se ha intentado, ya se ha avanzado, estamos en una etapa de formalización más de empresa. (S. Vargas, comunicación personal, 14 de agosto de 2020).

### 6.2.3. Autovaloración

Con las evidencias anteriores, se aplicó el instrumento de autovaloración. En este, como se explicó en la metodología, se solicitó a la empresaria realizar una autovaloración identificando aquellos factores personales aplicables en su actividad empresarial (ver figura

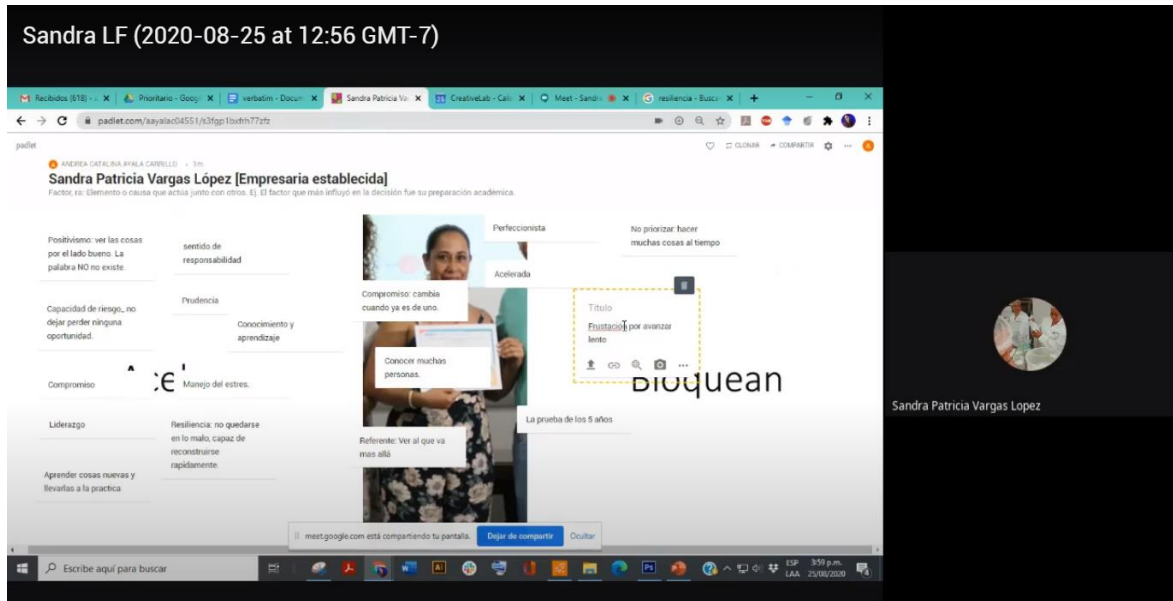
---

N.º 27). Esto corresponde al momento 2 planteado en la fase de exploración en la metodología. Se identificaron los siguientes:

1. Positivismo: ver las cosas el lado bueno. La palabra NO no existe.
2. Responsabilidad.
3. Prudencia.
4. Compromiso: cambia cuando ya es de uno.
5. Manejo de estrés.
6. Perfeccionista.
7. Acelerada.
8. No priorizar: hacer muchas cosas al tiempo.
9. Conocer muchas personas.
10. Tener referentes (empresarios exitosos): ver al que va más allá.
11. Riesgos: un accidente, lo que pueda pasarle a una persona o a la empresa.
12. Incursionar en proyectos y ganarlos.
13. La formalidad.
14. Los cercanos hablan de Sandra y la hacen dudar.
15. Frustración por avanzar lento.
16. Incursionar en proyectos y ganarlos.
17. Aprender cosas nuevas llevarlas a la práctica.
18. Temor a lo financiero.
19. Resiliencia: no quedarse en lo malo, capaz de reconstruirse rápidamente.
20. Liderazgo, delegar para hacer otras cosas.
21. El mito de los 5 años.



**Figura 27. Autovaloración: Factores reconocidos por Sandra**



**Fuente: Elaboración propia. Tomado de S. Vargas, comunicación personal, 25 de agosto de 2020**

Con el listado de factores completo se le solicitó a la empresaria ubicar aquellos que, según su criterio, han acelerado o han bloqueado su desarrollo empresarial (ver figura N.º 28). Esto corresponde al momento 2 planteado en la fase de exploración en la metodología. La empresaria realizó la siguiente categorización.

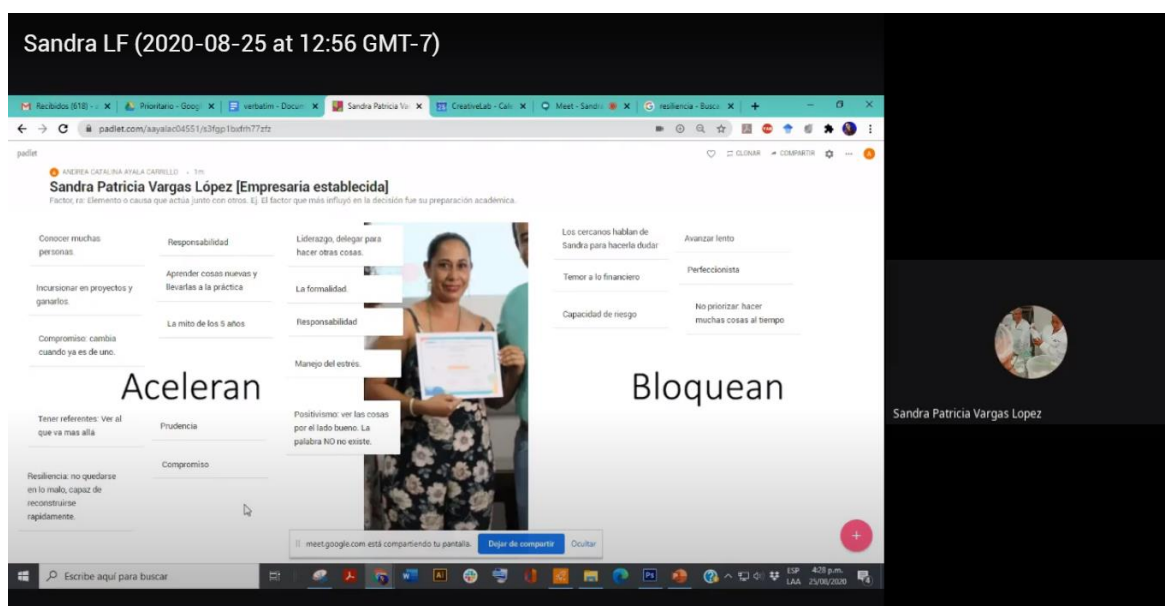
### **Factores que bloquean (bloqueadores)**

1. Los cercanos hablan de Sandra y la hacen dudar.
2. No priorizar: hacer muchas cosas al tiempo.
3. Perfeccionista.
4. Temor a lo financiero.
5. Frustración por avanzar lento.
6. Riesgos: un accidente, lo que pueda pasarle a una persona o a la empresa.

### Factores que aceleran (aceleradores)

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Positivismo: ver las cosas el lado bueno, La palabra NO, no existe.</li> <li>2. Responsabilidad.</li> <li>3. Prudencia.</li> <li>4. Compromiso: “cambia cuando ya es de uno”.</li> <li>5. Manejo de estrés.</li> <li>6. Acelerada.</li> <li>7. Conocer muchas personas.</li> <li>8. Tener referentes (empresarios exitosos): ver al que va más allá.</li> <li>9. Incursionar en proyectos y ganarlos.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. La formalidad.</li> <li>11. Frustración por avanzar lento.</li> <li>12. Incursionar en proyectos y ganarlos.</li> <li>13. Aprender cosas nuevas llevarlas a la práctica.</li> <li>14. Resiliencia: no quedarse en lo malo, capaz de reconstruirse rápidamente.</li> <li>15. Liderazgo, delegar para hacer otras cosas.</li> <li>16. Superar el mito de los 5 años (valle de la muerte).</li> </ol> |
|--|---|

**Figura 28. Identificación de factores reconocidos por Sandra que la han acelerado o bloqueado.**



**Fuente: Elaboración propia. Tomado de S. Vargas, comunicación personal, 25 de agosto de 2020**

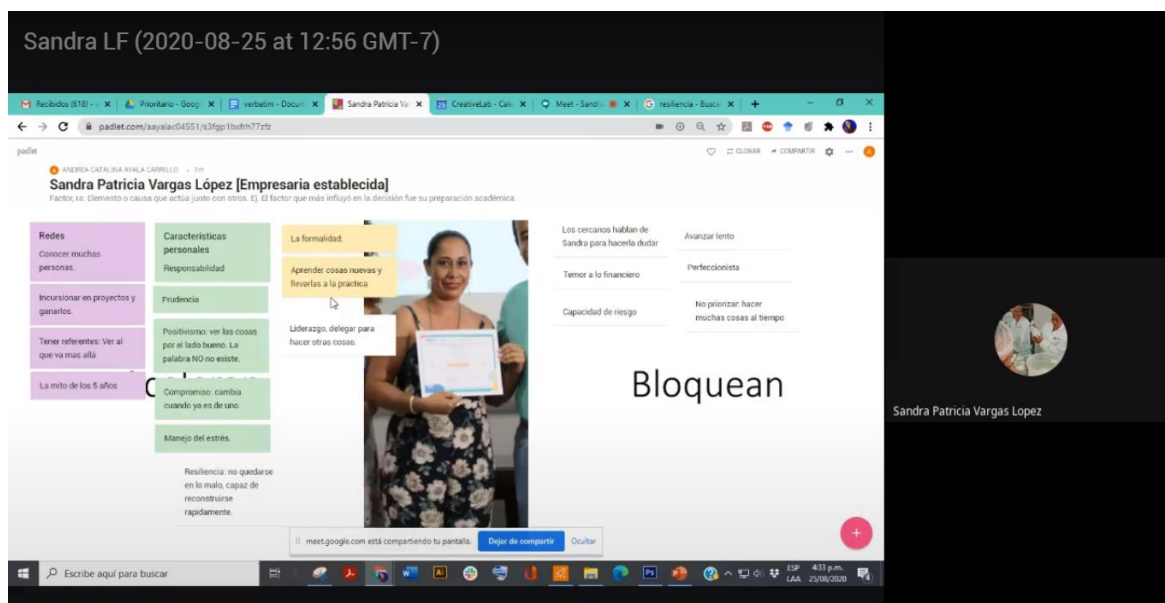
Finalmente, con esta categorización se le solicitó realizar una agrupación de los factores con características similares y se le pidió nombrar los grupos (ver figura No 29). Esta categorización corresponde a la fase de descripción planteada en la metodología. Los resultados son los siguientes:

**Tabla 16. Matriz de aceleradores y bloqueadores de Sandra**

Categorías	Factores	Competencias blandas
<b>Acelerador</b>	Redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer muchas personas.</li> <li>• Incursionar en proyectos y ganarlos.</li> <li>• Tener referentes: Ver al que va más allá.</li> <li>• Liderazgo, delegar para hacer otras cosas.</li> <li>• El mito de los 5 años.</li> </ul>
	Entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formalidad.</li> <li>• Aprender cosas nuevas y llevarlas a la práctica.</li> </ul>
	Características personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Prudencia.</li> <li>• Positivismo: ver las cosas por el lado bueno La palabra NO no existe.</li> <li>• Conocimiento y aprendizaje.</li> <li>• Compromiso: “cambia cuando ya es de uno”.</li> <li>• Manejo del estrés.</li> <li>• Resiliencia: no quedarse en lo malo, capaz de reconstruirse rápidamente.</li> </ul>
<b>Bloqueador</b>	Redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cercanos hablan de Sandra para hacerla dudar.</li> </ul>
	Entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No priorizar: hacer muchas cosas al tiempo.</li> <li>• Temor a lo financiero.</li> <li>• Riesgo: un accidente, lo que pueda pasarle a una persona o a la empresa.</li> </ul>
	Características personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfeccionista.</li> <li>• Frustración por avanzar lento.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia. Tomado de S. Vargas, comunicación personal, 25 de agosto de 2020.

**Figura 29. Agrupación de factores reconocidos por Sandra.**



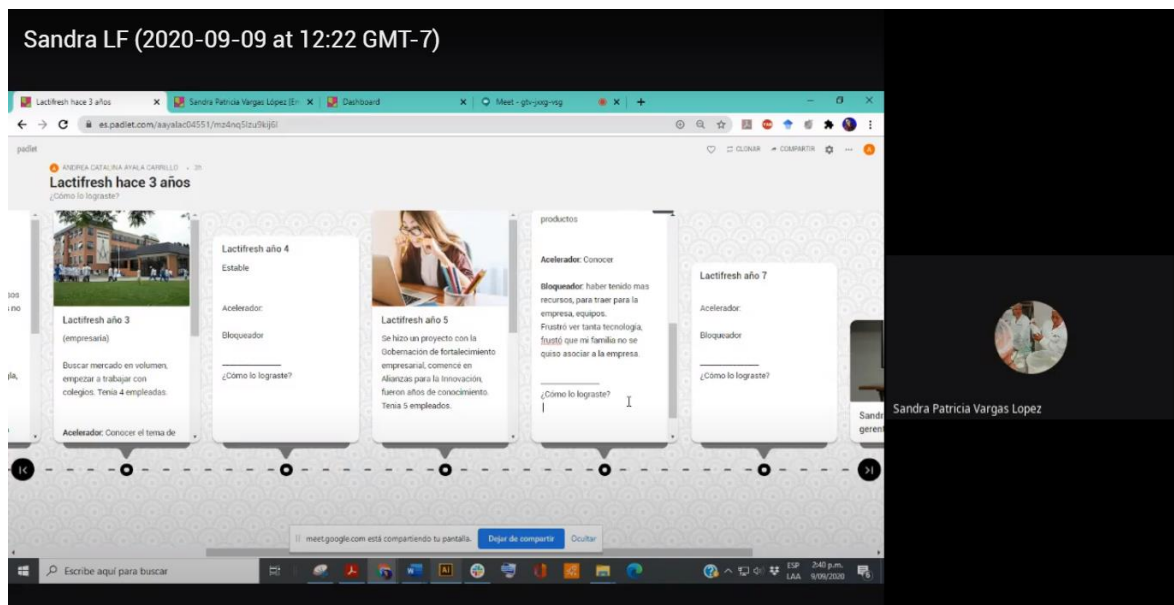
**Fuente: Elaboración propia. Tomado de S. Vargas, comunicación personal, 25 de agosto de 2020.**

Por último, con la información recogida en el momento anterior, la empresaria desarrolló su línea de tiempo (ver anexo N.º 9), correspondiente al momento 3 de la fase de exploración planteado en la metodología, la cual arrojó los siguientes resultados (ver figura N.º 30).

1. La empresaria reconoció la influencia tanto positiva como negativa de las redes que la rodean. Por una parte, sin el apoyo de entidades asociadas al ecosistema no hubiera surgido ni tampoco se hubiera establecido. Gracias al SENA y a las condiciones establecidas por el fondo emprender, Lactifresh comenzó con todos sus documentos en regla, y formalizada, lo que le permitió operar con todos los estatutos administrativos. La formalización impulsó que la empresaria se presentara a diferentes procesos de fortalecimiento empresarial con los cuales conoció diferentes entidades y personas que a lo largo de su trayecto la han impulsado, Sin embargo, reconoció que algunas personas cercanas no han apoyado su gestión y han criticado el tiempo y dedicación que ha invertido al establecimiento de su empresa, Por lo tanto, han sido una influencia negativa al desanimarla emocionalmente.

2. La empresaria aprendió a gestionar su tiempo y reconoció que, al iniciar fue difícil asumir diferentes roles, tanto los personales como los empresariales y cumplir con todos. Entendió que debía darle un lugar a cada cosa de su vida y no confundir estos espacios.
3. La empresaria es ambiciosa, quiere ver su empresa grande y consolidada y dar un ejemplo como mujer empresaria.

**Figura 30. Tránsito de emprendedora a empresaria establecida**



**Fuente: Elaboración propia. Tomado de S. Vargas, comunicación personal, 9 de septiembre de 2020**

---

## **6.2.4. Análisis de resultados de Sandra Patricia Vargas López, empresaria establecida.**

Sandra fue una empresaria dispuesta a ayudar, conversadora y con muchas historias por contar. En el momento en que se realizaron las entrevistas, su planta seguía en funcionamiento, no obstante, se encontraba en un reajuste comercial, ya que su público objetivo son colegios de Guaduas y sus alrededores que a causa de la pandemia se encuentran cerrados. Al momento de realizar las video llamadas se escuchaba una máquina de coser, y al preguntarle a la empresaria, contó que, como plan B al momento que se está viviendo, decidió vender tapabocas como ingreso adicional. Este tipo de acciones demuestran quien es la empresaria y su visión para tomarse la vida (ver anexos 10, 11 y 12)

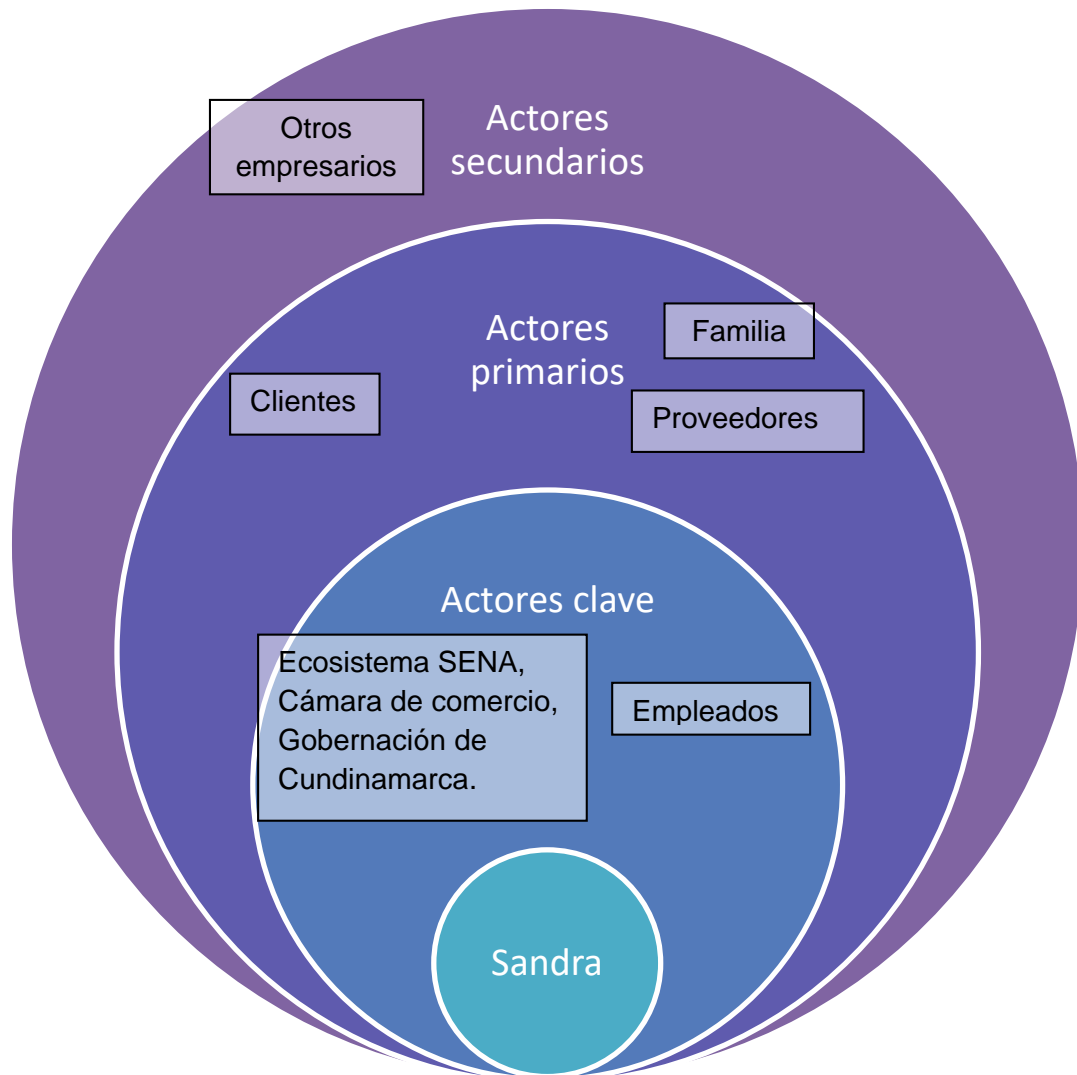
En Sandra se observó a una mujer independiente, organizada, arriesgada pero estratégica, dispuesta a escuchar y sin miedo a pedir apoyo cuando lo necesita. Fue muy clara al momento de hacer su autoevaluación e identificar aspectos relacionados a ella misma que han influido en su tránsito.

En todas las conversaciones fue recurrente escuchar como para ella establecer redes de apoyo ha sido fundamental, pues confía en las personas, y en las organizaciones que pueden apoyarla. Sandra está segura que su proceso empresarial se debe al relacionamiento con entidades como la Cámara de Comercio, iNNpulsa, la Gobernación de Cundinamarca y el SENA, con las cuales ganó proyectos y así conoció personas que se han vuelto su red.

Así mismo, estas redes también han jugado un papel en contra y han afectado su consolidación empresarial, ya que como ella misma lo expresa, para el caso de las redes cercanas, le resulta incómodo escuchar comentarios enfocados al tiempo que lleva su empresa y comparando su grado de avance. Para el caso de las redes organizacionales, siendo sus actores claves, ha sentido el abandono por soltar los procesos del empresario y no hacer un seguimiento. Aunque Sandra demuestra agradecimiento por las oportunidades que se le han presentado al ser miembro activo del ecosistema de emprendimiento, también

es crítica con los procesos posteriores que algunos programas generan. La figura N.º 31 representa el mapa de actores que rodea a la empresaria.

**Figura 31. Mapa de actores actuales del nuevo empresario**



**Fuente: Elaboración propia.**

Por otra parte, la empresaria reconoció en sus características personales, la mayor cantidad de factores que la han acelerado y bloqueado su tránsito emprendedor. Sandra es mujer, madre, abuela, empresaria y estudiante universitaria, y todos los roles los cumple a diario.

---

Ha aprendido a darle a cada cosa su espacio, y a organizar sus días de manera eficaz. Afirmó que las múltiples obligaciones tanto personales como empresariales y no priorizarlas fueron un problema, lo que la ha obligado a que cada vez sea más organizada y gestione mejor sus tareas y proyectos.

Como empresaria maneja su tiempo y busca adquirir conocimientos que la fortalezcan. En ella se observa como prioriza el desarrollo de sus competencias duras, al buscar procesos de aprendizaje enfocados en la innovación, la planeación de proyectos y el desarrollo de procesos TIC, por citar algunos ejemplos. En contraste, poco se observa el desarrollo de sus competencias blandas de manera especializada. Llamó la atención que al finalizar el proceso de entrevistas se le pregunto si este tipo de actividades relacionadas a su reconocimiento como empresaria, las cuales son de carácter cualitativo son dadas en los diferentes cursos y proyectos en donde ha estado, a lo que respondió que no.

En síntesis, Sandra es una empresaria abierta al conocimiento y a recibir apoyo. Es “mentorable”, es decir, se permite aprender y es receptiva a las sugerencias que se le den, enfocada al mejoramiento tanto personal como empresarial. Es una mujer que confía y genera vínculos cercanos, Tienes metas claras y se establece retos posibles. Ha aprendido con la experiencia y toma mejores decisiones.

### **6.3. Guías de apoyo al empresario**


Una vez recibida la información por parte de los empresarios, se realizó una búsqueda de guías y programas centrados en el fortalecimiento y maduración empresarial dirigidos por entidades del ecosistema, observando la importancia que han tenido en el crecimiento de la empresaria establecida. Para ello se acudió a iNNpulsa como el organismo referente para el acompañamiento y fortalecimiento al emprendedor y empresario en Colombia. Del listado de 43 entidades reconocidas por iNNpulsa, se hizo una selección de aquellas que cuentan con guías metodológicas que den a conocer el proceso por el que transitaría el empresario. De ese listado fueron descartadas las aceleradoras e incubadoras, las cámaras de comercio y los espacio de *networking*, quienes no utilizan este tipo de recursos. Por el

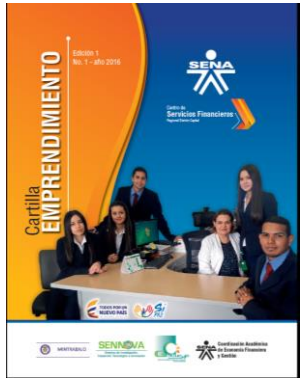



contrario, fueron escogidos los organismos gubernamentales y los centros universitarios, quienes en la búsqueda si arrojaron guías especializadas al emprendimiento. De la oferta de recursos encontrados se definieron 2 entidades con las que la empresaria establecida ha tenido relación: el mismo iNNpulsa y el SENA. La búsqueda arrojó los siguientes resultados.

**Tabla 17. Guías enfocadas a crecimiento de los emprendimientos y empresas en Colombia**

Categorías	Guía o proceso	Descripción
iNNpulsa	 <p>Emprender es crecer: Consejos jurídicos al alcance de todos.</p>	<p>Esta guía es diseñada por iNNpulsa Colombia y tiene como fin brindar herramientas jurídicas que funcionen en cada etapa de proceso emprendedor. Es de uso gratuito y se puede descargar directamente en la página de iNNpulsa.</p> <p>La guía está dividida en capítulos correspondientes a las etapas del emprendimiento y cuenta con un lenguaje sencillo y de fácil entendimiento.</p> <p>Es de las pocas guías especializadas en temas complementarios para el emprendedor/empresario.</p>
	 <p>Guía emprendetón pre-aceleración</p>	<p>“La Emprendetón es un taller dinámico para sensibilizar y transferir herramientas alrededor de los aspectos fundamentales de la aceleración empresarial en emprendimientos en etapa temprana que requieran ajustar y mejorar su estrategia para potenciar su crecimiento” (iNNpulsa Colombia, 2020).</p>

		<p>Esta guía perteneciente a los talleres emprendetón, está diseñada para guiar al empresario en la identificación de elementos propios de la empresa como clientes, competencia y productos que son necesarios conocer para el crecimiento empresarial.</p> <p>También cuenta con elementos teóricos y ejercicios prácticos que requieren una orientación de un mentor para completarse de manera correcta.</p> <p>Incluye una sección para el reconocimiento de las motivaciones, el equipo de trabajo y razones de posibles fracasos.</p>
	 <p>Libro Emprendedores en crecimiento</p>	<p>“Este trabajo forma parte de una iniciativa de largo alcance que están desarrollando INNpalsa Colombia y Confecámaras, con miras a lograr un sistema de construcción de conocimiento sobre el emprendimiento dinámico en Colombia.” (iNNpalsa, 2014)</p> <p>Aunque no es precisamente una guía, este libro explica de manera dinámica que es el ecosistema de emprendimiento colombiano, algunas entidades que lo componen y a quien acudir dependiendo de la etapa en la que se encuentre.</p> <p>La última sección del libro está destinada a describir al emprendedor y sus características.</p>

<p><b>SENA</b></p>		<p>Esta guía se parece al libro presentado anteriormente, ya que describe con detalle que es el emprendimiento, algunas generalidades y entidades a las que se puede acudir.</p> <p>Está diseñada para jóvenes pertenecientes al SENA, y pareciera ser el primer escalón para ingresar al fondo emprendedor.</p>
		<p>“El diseño de esta guía tiene como objetivo facilitar el proceso de formulación de planes de negocio para el programa fondo emprendedor” (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2020)</p> <p>Esta guía tiene como objetivo orientar al emprendedor en el desarrollo de un plan de negocios, que le permita presentarse a las diferentes convocatorias anuales que hace el SENA.</p> <p>A diferencia de las guías de iNNpulsa, esta cuenta con un lenguaje más técnico que exige un conocimiento previo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Como se observó, las guías, libros o programas están enfocadas hacia la empresa y cuentan con información que apoya su desarrollo brindando herramientas que impulsen el crecimiento empresarial. En contraste, no se observan guías enfocadas hacia el emprendedor, relacionando factores como el manejo de emociones, el miedo al fracaso, entre otros. Dichos temas son tratados por algunas organizaciones de manera parcial o en segmentos muy específicos de las formaciones, y no se observan de manera transversal.

---

Por último, en ninguna se observa un espacio destinado para el acompañamiento al emprendedor o empresario enfocado a otras áreas de conocimiento, salvo la primera de iNNpursa cuyo fin es dar consejos jurídicos, en ninguna se observa una propuesta diferente. Cabe recordar cómo se definió en el capítulo 5, que se realizó esta búsqueda como una actividad complementaria al proceso realizado, por lo tanto, no se reconoce como una revisión exhaustiva sino secundaria para esta investigación.

## **7. Lineamientos del modelo de centrado en el empresario.**

El séptimo capítulo, retoma la información recogida durante las fases de exploración y descripción del capítulo 6, y se centra en el desarrollo de la fase de generación, la cual da respuesta al objetivo específico 3: Definir los lineamientos para el desarrollo de una solución centrada en el empresario, que oriente su tránsito entre las etapas nuevo empresario y empresario establecido.

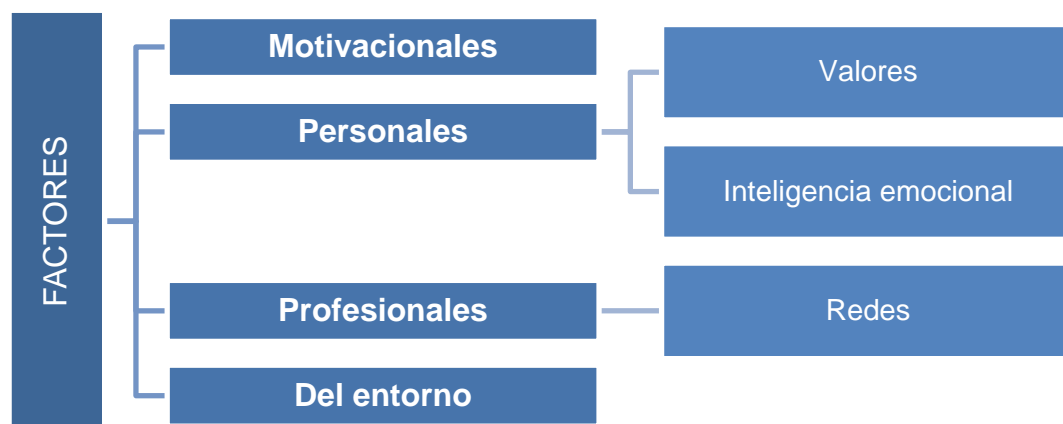
El proceso de diseño comenzó por retomar el listado de factores categorizados por cada empresario, el cual se presenta a continuación:

1. Motivacionales.
2. Valores.
3. Características personales.
4. Profesionales.
5. Inteligencia emocional.
6. Redes.
7. Entorno.

Posteriormente, al observar las categorizaciones realizadas por los empresarios se detectaron similitudes que posibilitaron una segunda agrupación definiendo categorías de más amplio rango. Particularmente, se integraron factores personales con valores e

inteligencia emocional, para definir una categoría que integrara los aspectos internos de la persona. Igualmente, las redes definidas como la conexión directa al ecosistema de emprendimiento, fueron agrupadas con los factores profesionales. Esta nueva categorización arrojó la siguiente agrupación.

**Figura 32. Factores asociados al emprendedor/empresario**



**Fuente: Elaboración propia.**

Asimismo, tomando la descripción realizada por Sepúlveda y Gutiérrez (2016) se observan similitudes frente a los factores definidos en el trabajo de investigación realizado con los empresarios: lo que los autores llaman internos, externos y propios del emprendedor, este trabajo de grado los señala como profesionales, del entorno y personales, respectivamente. Sin embargo, surge una nueva categoría llamada motivacional, la cual está relacionada con las características del emprendedor definidas por Sánchez Almagro, y que vista para este trabajo se refiere a las razones que descubre el emprendedor para avanzar en su tránsito empresarial, diferentes al impulso que se generó al inicio de su emprendimiento.

Por otro lado, con respecto a la categorización, y el entendimiento a profundidad de los dos empresarios, nuevo empresario y empresario establecido, se evidenciaron actores tanto cercanos como externos, experiencias previas y relacionamientos que han influido en su tránsito. En la empresaria establecida fue claro el acercamiento a entidades del ecosistema

---

de emprendimiento colombiano que permitieron su nacimiento y consolidación. En contraste, el nuevo empresario no se ha acercado al ecosistema y tampoco sabe cómo hacerlo, y aunque no ha sido necesario, el no tener claridad a quien acudir podría generar que acceda a programas que no le sirvan en su tránsito.

De igual forma, en las charlas con los empresarios se observó una reacción sorpresiva por el tipo de preguntas realizadas. La empresaria establecida afirmó que en los programas de fortalecimiento empresarial en los cuales ha participado, como Alianzas para la Innovación del Min ciencias, Confecámaras y las Cámaras de Comercio de municipios aliados, nunca se le ha preguntado por ella como empresaria y su relación con su empresa, por el contrario, estos programas se han enfocado en el fortalecimiento de sus competencias innovadoras desde el desarrollo y consolidación de ideas, que muchas veces se traducen en el fortalecimiento de sus modelos de negocio. De modo similar, en entrevistas previas realizadas por la Cámara de Comercio, o la Gobernación de Cundinamarca, tampoco se le han hecho preguntas de este tipo. Con esto no se quiere decir que esté mal la gestión realizada por estas organizaciones, pero llamó la atención que se genere una aparente desconexión entre empresario y empresa al momento de generar capacidades empresariales. Por parte del nuevo empresario la reacción fue similar ya que al cerrar las entrevistas afirmó no haberse hecho nunca esas preguntas.

Este tipo de hallazgos muestran que existe la tendencia a escindir entre emprendimiento y emprendedor, o entre empresa y empresario, lo cual genera dificultades para el avance del negocio, ya que, en su desarrollo natural, ambos actúan de manera simbiótica, es decir, que en la medida que se fortalece uno se fortalece el otro. Por esta razón, la solución que se presenta a continuación parte del entendimiento de estos empresarios y se relaciona con la experiencia que ha tenido la investigadora en su campo laboral, al trabajar directamente con nuevos empresarios y empresarios establecidos de manera recurrente.

Esta solución es una ruta de crecimiento empresarial (ver anexo N.º 13) , enfocada en brindar apoyo y acompañamiento al empresario, a través del abordaje de los factores identificados en el desarrollo de este trabajo de grado, entendiendo ruta según la RAE (2020), como un “camino o dirección que se toma para un propósito”, el cual está representado de manera gráfica con una estructura circular, que simboliza la continuidad

que debe tener este proceso durante cualquiera de las etapas por las que transite el empresario, tal y como se observa en la siguiente figura:

**Figura 33. CATE: Ruta de Apoyo a la Transición Empresarial**



**Fuente: Elaboración propia.**

Este diseño se nombró Ruta de Apoyo a la Transición Empresaria CATE, y ubica al empresario en el centro del círculo, entendiéndolo como el sujeto articulador al cual se va a intervenir. A su alrededor, se sitúan 4 partes las cuales representan las 4 categorías de factores identificados durante la investigación: personal, motivacional, profesional y

entorno. Cada categoría está compuesta por unos principios, entendidos como la “causa u origen de algo” (Real Academia Española, 2020), que describen las acciones que se deben realizar para cada una de las partes.

Al mismo tiempo, la ruta cuenta con una segunda división que fragmenta el círculo en 2 partes, los cuales hacen alusión al funcionamiento del cerebro ubicando al lado derecho los factores de tipo emocional, es decir el personal y el motivacional, y al izquierdo los factores de tipo racional, es decir el profesional y el entorno. A continuación, se describe a profundidad cada una de las partes que componen la ruta.

## 7.1. Factor personal

Figura 34. Factor personal



Fuente: Elaboración propia.

- **Principio:** Acompañamiento.

Correspondiente a brindar apoyo multidisciplinar para la gestión de competencias blandas del emprendedor/empresario.



La ruta inicia con los factores personales, ya que como se demostró en la investigación, el empresario y la empresa actúan como un solo cuerpo, generando una correspondencia que no es saludable separar, por lo tanto, en la medida en que se cuida al empresario, también se cuida a la empresa.

Este factor hace referencia a brindar apoyo y orientación al empresario para el fortalecimiento de sus competencias blandas de la misma manera que se fortalecen las duras, y para ello es necesario tener el apoyo de profesionales con conocimientos multidisciplinares que brinden este soporte.

- **Herramientas:**

1. Espacios de acompañamiento diseñados por las entidades del ecosistema (iNNpursa, el SENA, etc.), que brinden servicios de apoyo al empresario alienado con los programas de fortalecimiento empresarial. Estos espacios podrían ser físicos o virtuales.
2. Líneas telefónicas o WhatsApp de atención al emprendedor/empresario, similares al 123 o número único de seguridad y emergencias (NUSE), o la línea purpura, mujeres que escuchan mujeres para casos de violencia de género, puestos al servicio del empresario por entidades asociadas al ecosistema, con profesionales dispuestos a escuchar y a brindar apoyo en momentos de crisis.
3. Siguiendo el enfoque multidisciplinar que promueve tanto el diseño estratégico como la innovación, a los procesos de fortalecimiento se pueden sumar profesionales como psicólogos, psiquiatras o coach empresariales.

## 7.2. Factor motivacional

Figura 35. Factor motivacional



**Fuente: Elaboración propia.**

- **Principio: Recursos**

Correspondiente al conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad específica.

El segundo factor se plantea basado en las razones que descubre el empresario durante su tránsito, y que lo impulsan a avanzar en su consolidación.

En efecto, el tránsito entre etapas trae consigo dudas, miedos, o tiempos que afectan el proceso del empresario, por lo tanto, en la medida que se aprenden a gestionar y a reconocer, el crecimiento empresarial es fluido. Algunas de estas razones no son percibidas en un primer momento, pero se pueden volver aceleradores o bloqueadores cuando se llevan a la conciencia. Por eso es importante cuidar al empresario, para que su motivación sea positiva, pero en el caso de que fuere negativa, éste sea capaz de reconocerlos y soltar

sus ideas sin sentir remordimiento o sentimientos de culpa al enfrentarse al fracaso. Es importante que el empresario se reconcilie con el error, y aprenda que decir NO en el momento correcto, es igualmente estratégico.

Por esta razón, se deben brindar al empresario una serie de recursos que de manera autónoma le permitan reconocerse y encontrar esas razones personales que lo impulsen a continuar.

- **Herramientas:**

1. Podcasts enfocados al emprendedor no a la empresa, donde se hable de tema relacionados a la inteligencia emocional, manejo de crisis, entre otros.
2. *Toolkits*, guías o recursos para el auto reconocimiento, como radiografías empresariales, test de perfil emprendedor, tipo de liderazgo, por citar algunos ejemplos, puestos al servicio del empresario de manera libre por entidades del ecosistema.
3. Desarrollo de estrategias, programas o recursos, enfocados a la desmitificación del error, que acompañen de manera permanente al empresario, como fue dispuesto en el factor personal.

## 7.3. Factor profesional

Figura 36. Factor profesional



**Fuente: Elaboración propia.**

- **Principio:** Anclas al ecosistema.

Correspondiente a enseñar al emprendedor/empresario a explotar las diferentes redes de apoyo que el ecosistema de emprendimiento brinda.

El tercer componente se relaciona a la conexión que pueda establecer el empresario con el ecosistema, entendiendo el rol que éste ocupa, y aunque es posible desarrollar empresa sin un acompañamiento (como fue el caso del nuevo empresario), tener vínculos cercanos a entidades que trabajen en el ecosistema, fortalece y propicia tanto la consolidación de la empresa como su crecimiento.

Para ello es necesario despertar en el emprendedor/empresario aquellas competencias y habilidades identificadas en el desarrollo de la investigación (marco teórico y trabajo con

los empresarios), que le permitan acercarse al ecosistema gestionado sus temores y creencias.

Esta afirmación surge del trabajo con los emprendedores, donde se evidenció como existen unos imaginarios sobre el ecosistema que lo sitúan exclusivamente como un propiciador del crecimiento, más que un organismo que acompaña. Por lo tanto, es importante que el emprendedor/empresario rompa esas creencias, y que vea el respaldo que puede obtener en cualquier etapa en la que se encuentre al ser un miembro activo del ecosistema, traduciendo esta conexión en recursos monetizables para la empresa.

Por otro lado, uno de los elementos que aleja a los empresarios de procesos liderados por el ecosistema es la falta de tiempo. Por lo tanto, teniendo en cuenta el alto nivel de dependencia que tiene la empresa hacia el nuevo empresario en esta etapa, se deben disponer de recursos de uso gratuito o asincrónico a los diferentes procesos de fortalecimientos, que puedan llegar al empresario en el momento que este lo requiera.

- **Herramientas:**

1. Redes de empresarios, orientados a la entrega de información actualizada sobre próximos programas o eventos de fortalecimiento, que puedan realizarse de manera asincrónica o no dependan de una estructura rígida.
2. Fortalecimiento en la comunicación de las diferentes organizaciones asociadas al ecosistema, que desmitifiquen aquellas creencias que puede tener el emprendedor.
3. Boletines de noticias, que, si bien son parte de las estrategias actuales de algunas organizaciones, no llegan a todos los empresarios. Algunos de estos espacios se han tornado exclusivos y exigen suscripciones, lo que centra su atención en aquellos empresarios que buscan este tipo información. Para aquellos que están alejados del ecosistema, estos espacios son neutros o desconocidos.

Para las anteriores herramientas es posible que se deban estudiar nuevos modelos o canales de comunicación.

4. Integración de temáticas enfocadas en el ser, en los diferentes programas de fortalecimiento empresarial dirigidas por entidades del ecosistema y no como unidades aparte.
5. Integración de eventos independientes a procesos liderados por organizaciones del ecosistema, enmarcados en experiencias reales. Ejemplo: *Fuckup nights*: “Un movimiento global y una serie de eventos donde 3-4 ponentes comparten sus historias de fracasos comerciales y profesionales en 7 minutos y 10 imágenes” (Fuckup Nights, 2020).

## 7.4. Factor entorno

Figura 37. Factor entorno



**Fuente:** Elaboración propia.

- **Principio:** Comunidad

Correspondiente al proceso de intercambio de experiencias y conocimientos entre emprendedores y/o empresarios.

El último factor se basa en el relacionamiento del empresario con pares empresariales y el grado de confianza que se pueda establecer bajo principios de empatía.

Esta afirmación se genera a partir del trabajo con los empresarios donde ambos testificaron como su proceso de crecimiento se aceleró al conocer a un empresario en una etapa avanzada quien sirvió de ejemplo para su proceso.

Causa interés observar cómo entre pares se genera una relación de cooperativismo, que se traduce en dinámicas de comportamiento entre empresarios que valdría la pena aprovechar (empresario ayuda a empresario). Por lo tanto, para dar cumplimiento a este factor es importante crear escenarios de acercamiento de empresarios establecidos con nuevos empresarios donde se realicen transferencias de conocimiento que partan de la experiencia.

- **Herramientas:**

1. Grupos de apadrinamiento, empresario adopta empresario, con el fin de acompañar a una persona durante su tránsito, los cuales pueden estar dirigidos por organizaciones tanto estatales como independientes, pero pertenecientes al ecosistema.
2. Grupos de apoyo a empresarios, donde se ubiquen profesionales que brinden asesorías de manera grupal.

---

## 8. Conclusiones

Como se hizo mención a lo largo del presente documento, la discontinuidad empresarial es un problema que afecta al empresario en cualquiera de sus etapas, pero se refleja con preocupación en las últimas dos correspondientes al nuevo empresario y al empresario establecido. En consecuencia, por la relación que se ha generado entre el emprendimiento y el crecimiento económico, estas caídas se evidencian en la economía del país, sin embargo, no son ni el único factor, ni el que más pesa.

A través de la investigación se observaron que los factores relacionados con la discontinuidad empresarial, están asociados al funcionamiento de la empresa, a su contexto y al empresario, y aunque la solución a la cual se llegó está dirigida a los factores propios (del emprendedor/empresario) los dos factores complementarios están igualmente conectados.

Atendiendo a las búsquedas y planteamientos desarrollados en el presente trabajo de grado, se presentan a continuación las siguientes conclusiones:

### 8.1. Conclusiones respecto a los casos de estudio

El nuevo empresario y la empresaria establecida reconocieron que su historia de vida tiene un relacionamiento directo con el inicio y desarrollo de su idea de negocio, y que gestionar estas características tiene efectos directos sobre su empresa.

En ambos casos de estudio se evidenció que un entorno donde el emprendimiento es valorado influye en el deseo de ser empresario. En este sentido que el núcleo familiar desarrolle modelos independientes de sostenimiento o ideas de negocio, tuvieron una gran influencia en ambos empresarios no solo para el inicio de sus emprendimientos, sino para su sostenibilidad. La investigación mostró como el empresario es un sujeto que valora la experiencia y el ejemplo, y se fortalece emocional y profesionalmente cuando reconoce a un par dentro de su círculo cercano (otro emprendedor/empresario). Asimismo, su tránsito



empresarial se ve influenciado por el mapa de actores que va construyendo, y que puede contener no solo a su familia, sino a amigos, organizaciones u otros empresarios.

Con relación a los empresarios y su desarrollo empresarial, se observó cómo tuvieron emprendimientos previos que les ayudaron a desarrollar competencias tanto duras como blandas que hoy usan en sus negocios. En este sentido se deduce que actualmente gracias a la praxis cotidiana, están desarrollando este tipo de competencias que serán útiles para el avance de su negocio, y que, si estas competencias se apoyaran como parte cotidiana de las acciones del ecosistema, catalizarían aún más el avance de los empresarios. En ese sentido, la investigación mostró como se ha generado una relación entre el crecimiento del emprendedor/empresario y su cercanía con el ecosistema emprendedor, el cual puede acelerar o bloquear su proceso, dependiendo de las circunstancias.

Por un lado, el ecosistema se ha centrado en fortalecer la empresa, y brindar todas las herramientas para apoyar al emprendedor/empresario desde el saber hacer o aquel relacionado con las destrezas y habilidades y el saber conocer, relacionado con el conocimiento y la comprensión (dos de los saberes fundamentales del ser humano), es decir, que su enfoque se centra en la empresa. Esta visión está tan clara en entidades líderes como iNNpulsa, las Cámaras de Comercio o el SENA, que los diferentes procesos de fortalecimiento o eventos empresariales se dirigen a modelo de ventas, de negocio, logístico o de innovación, por citar algunos ejemplos que fueron señalados en las entrevistas con la empresaria establecida. Esta estructura ha sido replicada por diferentes organizaciones intermedias como consultoras u organizaciones independientes, lo cual demuestra que funciona. Por otra parte, las debilidades del ecosistema también tienen efectos en el emprendedor, como se observó en la situación de la multa impuesta por el INVIMA a la empresaria establecida.

No obstante, el estudio con los empresarios, mostró como esta relación con el saber ser, o aquel que se refiere a los sentimientos, intereses y actitudes del emprendedor/empresario (en este caso), no es tan clara, y siendo iNNpulsa, las Cámaras de Comercio o el SENA, entidades con tanta influencia en el desarrollo empresarial, preocupa que estos temas no se traten o no se tengan en cuenta. Esta investigación no pretende reemplazar lo que dichas entidades están realizando, por el contrario, busca complementar el apoyo dado por el ecosistema, brindando otro punto de vista que no desligue a la empresa del empresario.

---

Por lo tanto, en la medida en que se cuide al empresario y se invierta en su fortalecimiento desde el ser, se apoya a la empresa y a su tránsito, y llevando esta afirmación a aspectos económicos, invertir en el desarrollo humano, es directamente proporcional al desarrollo económico que contribuye al crecimiento económico.

Por último, si bien el presente estudio utilizó las denominaciones de las etapas del emprendedor propuesto por el GEM, en la cotidianidad esta división no pareciera ser tan clara. Para ambos empresarios fue difícil autodefinirse, es decir, el nuevo empresario aún se percibe como emprendedor, y la empresaria establecida sabe que ya no es emprendedora, pero tampoco supo que palabra usar.

El término emprendedor es utilizado por el ecosistema y aplicado a los diferentes programas, procesos de fortalecimiento, y leyes que rigen el crecimiento empresarial. Esta información se observó en la búsqueda de guías de apoyo, que fueron nombradas como “emprendetón” o “emprendedor en crecimiento”, por citar dos ejemplos. Esta terminología ha sido adoptada por los emprendedores que, en términos semánticos, encuentran en la palabra (emprendedor) protección, seguridad y apoyo. Por el contrario, estos mismos sentimientos no los genera la palabra empresario, y parecieran representar inseguridad, soledad y falta de respaldo. Entonces se presenta una contradicción: para el ecosistema el fin del emprendedor es llegar a ser empresario, y para el emprendedor está bien ser llamado emprendedor y mantenerse en esta figura, con tal de no perder los beneficios que esta implica. Esta dinámica puede llegar a ser un riesgo sutil, pero significativo para el logro de los objetivos de crecimiento económico que el país impulsa a través del apoyo al emprendimiento.

## **8.2. Conclusiones respecto al diseño**

La transición de la etapa de nuevo empresario y empresario establecido tiene relación con los factores identificados, es decir, personales, motivacionales, profesionales y del entorno. En este sentido el apoyo que se le brinde al emprendedor/empresario debe incluir la intervención de estos 4 factores. Este planteamiento hace un llamado a los diferentes

organismos del ecosistema empresarial para que de manera conjunta se integren los procesos como fue definido en el numeral anterior.

En el planteamiento de la ruta propuesta, se describen unas herramientas que si bien, fueron centradas en el sujeto y definidas como estrategias para el desarrollo de dichos factores, son ideas que pueden fungir como punto de partida para el desarrollo de nuevas metodologías, procesos o proyectos centrados en el empresario.

### **8.3. Conclusiones generales**

A lo largo del marco teórico se abordaron temas enfocados al desarrollo económico, el emprendimiento y el emprendedor, siendo este último el sujeto de estudio del presente documento. Se observaron diferentes definiciones de cada uno de los temas entendiendo como para el caso de emprendimiento y el emprendedor se tienden a generar confusiones.

Con respecto al desarrollo metodológico, se realizó una investigación con un enfoque cualitativo, de tipo caso de estudio, utilizando las fases de caso de estudio de los autores Roberto Hernández-Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio. Para el desarrollo de dichas fases se definieron herramientas de diseño que acercaron a la investigadora y a los empresarios, generando un vínculo de confianza que favoreció el resultado. Para la investigación, utilizar este tipo de herramientas que tienen una relación directa con la empatía, fueron coherentes con el enfoque de la investigación y el resultado posterior centrado en el empresario.

Este documento de trabajo de grado finalizó en el diseño de una ruta que apoye y acompañe el tránsito del nuevo empresario hacia su consolidación como empresario establecido. Este apoyo no pretende ser un elemento aislado a los procesos que se desarrollan actualmente, por el contrario, se busca que se integre y sirva de base para la creación de procesos complementarios a las formaciones realizadas en la actualidad.

---

## 9. Futuras líneas de investigación

Las futuras líneas de investigación que surgen partir del desarrollo del presente trabajo de grado se relacionan con la validación de esta ruta, la inclusión de nuevas categorías y la definición de tácticas, estrategias y herramientas que lleven a la acción las ideas planteadas. Así mismo, esta ruta no es un elemento ajeno al ecosistema, por el contrario, se busca que pueda ser integrado de manera transversal a los programas de fortalecimiento que se diseñen.

La ruta es el primer escalón para el desarrollo de un modelo especializado, políticas y nuevos programas de fortalecimiento empresarial. Esta información puede ser utilizada por los mismos integrantes de ecosistema, así como para estudiantes de maestría y doctorado interesados en el entendimiento del emprendedor como sujeto de estudio y su desarrollo empresarial.

Por último, los casos de estudio registrados en la investigación no pretenden generalizar el fenómeno de la discontinuidad empresarial y los resultados que esto abordó. Se trabajó con dos empresarios tipo que a través de sus experiencias demostraron elementos que, si bien pueden ser reconocibles en varios arquetipos de empresarios, cabe destacar que algunos hallazgos están relacionados únicamente a ellos.

## Referencias

- Aguirre, J. L. (2011). *Introducción al Análisis de Redes Sociales*. Buenos Aires: Documentos de Trabajo, 82, Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas, diciembre.
- Alarcón Carvajal, M., Yurley Karime , H., Marisela, V., Bonilla Cruz, N., & Cornejo, A. (2020). *Lineamientos de intervención: resiliencia y emprendimiento en microempresarios del sector turismo en salud. Una innovación psicológica*. Obtenido de Universidad Simón Bolívar: <https://hdl.handle.net/20.500.12442/5024>
- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. Monterrey: McgrawHill.
- Almanza Jiménez, R., Vargas Hernández, J., & Calderón Campos, P. (2018). *Los factores internos de las Pymes y su influencia en la competitividad (caso del sector comercio en Lázaro Cadera Michoacán)*. Michoacán: Horizontes empresariales Año 8, No 2, 4 -20.
- Almodovar, M. (2016). *Actividad emprendedora y crecimiento económico. Tesis doctoral, director Díaz Juan Carlos, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Extremadura*.
- Álvarez Benítez, A., Giraldo Arcila, O., & Martínez Peña, B. (2014). *Emprendimiento, factor clave para el crecimiento económico. Algunos elementos de casos en Colombia y*.
- Awa, O. (2015). *Desarrollo humano, desarrollo económico y empresa. II Diplomado en "Cooperación Internacional, Responsabilidad Social y Alianza Pública Privada para el Desarrollo -APPD en el Marco de la Agenda de Desarrollo post 2015"*.
- Campoy Aranda, T., & Gomes Araújo, E. (s.f.). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*.
- Castiblanco Moreno, S. (2013). *La construcción de la categoría de Emprendimiento Femenino. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XXI (2)., 57.*
- Castillo Martín, P. (2011). *Política económica: crecimiento económico, desarrollo económico, desarrollo sostenible. Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho, 1-12.*
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. (21 de enero de 2020). <http://www.confecamaras.org.co>. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/732-en-2019-aumento-10-4-la-creacion-de-sociedades-en-colombia-2>

- 
- Congreso de la Republica de Colombia. (2006). Obtenido de [https://www.oei.es/historico/etp/ley\\_fomento\\_cultura\\_emprendedora\\_colombia.pdf](https://www.oei.es/historico/etp/ley_fomento_cultura_emprendedora_colombia.pdf).
- Contín, I., Larraza, M., & Mas, I. (2005). *Características distintivas de los emprendedores y los empresarios establecidos: evidencia a partir de los datos REM de Navarra*. Obtenido de Revista de empresa: [www.revistadeempresa.com](http://www.revistadeempresa.com)
- Definición MX*. (2020). Obtenido de <https://definicion.mx/>
- Dejardin, M. (2000). *Entrepreneurship and Economic Growth: An Obvious Conjunction? An Introductory Survey to Specific Topics*. Indiana, EE. UU: Indiana University. Obtenido de <https://econwpa.ub.uni-muenchen.de/econwp/dev/papers/0110/0110010.pdf>
- Formichella, M., & Massigoge, J. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con el empleo, la educación y el desarrollo local. *VII Congreso de administración: La Administración en un mundo complejo*. Buenos Aires.
- Fuckup Nights. (2020). *fuckupnights*. Obtenido de fuckupnights Web site: <https://www.fuckupnights.com/bogota/?locale=en>
- Galindo Martín, M., Méndez Picazo, M., & Castaño Martínez, M. (2016). *Crecimiento, progreso económico y emprendimiento*. Obtenido de Science Direct: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.006>
- Galindo, M. A. (2011). *Crecimiento económico. Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica*. ICE enero - febrero No 858.
- García Cabrera, A., de la Cruz Déniz Déniz, M., & Cuéllar Molina, D. (2015). Inteligencia emocional y emprendimiento: posibles líneas de trabajo. *Cuadernos de Administración Vol. 28 Núm. 51*, 67.
- Global Entrepreneurshi Monitor Colombia. (2017). GEM COLOMBIA Estudio de la actividad empresarial en 2017.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2007). *Reporte de resultados*. Cali.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2018 - 2019). *Estudio de la actividad emprendedora en Colombia*.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2018). *Estudio de la actividad emprendedora y empresarial de la ciudad*. Bogotá.
- Global Entrepreneurship Monitor Colombia. (2018 - 2019). Estudio de la actividad emprendedora en Colombia.

- Hanington, B., & Martin, B. (2012). *Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions*. Beverly: Rockport Publishers.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación, cuarta edición*. McGraw Hill.
- Hernangómez Barahona, J., Martín Cruz, N., Rodríguez Escudero, A., & Saboia, F. (2005). ¿El emprendedor nace o se hace? Un análisis de los determinantes del espíritu emprendedor. En *Cities in competition. XV Spanish-Portuguese Meeting of Scientific Management* (págs. 33-44). Sevilla.
- iNNpulsa. (2014). *Emprendedores en crecimiento*. Bogotá.
- iNNpulsa Colombia. (2020). *iNNpulsa Colombia*. Obtenido de <https://innpulsacolombia.com/nosotros>
- Kantis, H., Federico, J., & Menéndez, C. (Septiembre de 2012). *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos*. CAF Documento de trabajo. Obtenido de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/239>
- Laborde, M., & Veiga, L. (2010). Emprendimiento y desarrollo económico. *ABC de economía*, 84-85.
- Leal Paredes, M. S. (2020). Competencias blandas en los gerentes de proceso de la organización.
- Mancilla, C., Amorós, E., & Vaillant, Y. (2016). Análisis de las primeras etapas del proceso emprendedor. *Revista Chilena de economía y sociedad*.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a Escala Humana una opción para el futuro*. Santiago de Chile.
- Minitti, M. (2017). *El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones*.
- Moscoso Escobar, J., & Botero Botero, S. (2013). Métodos de valoración de nuevos emprendimientos. En U. d. Medellín. Medellín: Semestre Económico, volumen 16, No. 33, .
- Naktiyok, A., Karabey, C., & Gulluce, A. (2010). Entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention: the Turkish case. *International Entrepreneurship Management Journal*, 419-435.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades, propuesta para el desarrollo humano*. Bogotá: Editorial Planeta.

---

Porter, M., Jeffrey, S., McArthur, J., Ketels, C., Weng, W., & Vasquez, D. (2002). *The global competitiveness report 2001 - 2002*. New York: Oxford University Press.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015).

Real Academia Española. (2020). Obtenido de <https://www.rae.es/>

Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., . . . Chin, N. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003. Small Bus Econ 24, 205–231*. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1980-1>

Rodríguez Ramírez, A. (2009). *Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial*. Pensamiento y gestión, N° 26.

Sánchez Almagro, M. (2003). *Perfil psicológico del autoempleado (doctorado)*. Facultad de psicología: Universidad Complutense de Madrid.

Sepulveda Rivillas, C. I., & Reina Gutiérrez, W. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia, vol. 21, núm. 73*, Sepúlveda C, I & Gutierrez R (2016).

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2020). *Coordinación Nacional de Emprendimiento*. Bogotá.

Varela Llamas, R., & Ramírez Ozua, R. (2019). *Emprendimiento empresarial, inversión I+D y marco institucional en México. Análisis económico, vol XXXIV núm 86*.

Varela Villegas, R. (1998). *Innovación empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo*. Calí.

Villamor Manero, P., & Prieto Egado, M. (2014). El concepto de emprendedor en educación: un análisis pedagógico. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 153-159.

Weinberger Villarán, K. (2019). *Componentes del ecosistema de emprendimiento de Lima que inciden en el crecimiento y desarrollo de Startups*. Lima: J technol Manag Innov, volume 14, Issue 4. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242019000400119>



## Anexos

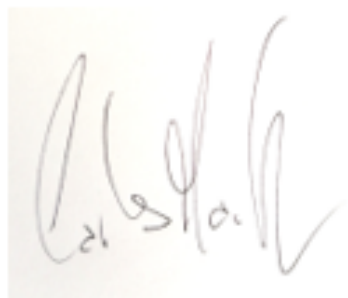
## Anexo 1: Autorización nuevo empresario

### Autorización para toma de fotografías y grabación de audio y video.

Yo \_\_Carlos Mario Lemus Torres\_\_ mayor de edad, identificado(a) con la Cédula de ciudadanía No. 88221956, doy mi consentimiento a la señorita Andrea Catalina Ayala Carrillo, estudiante de maestría de la Universidad Eap, para tomar registro en video, fotografías o grabaciones de voz de mi persona.

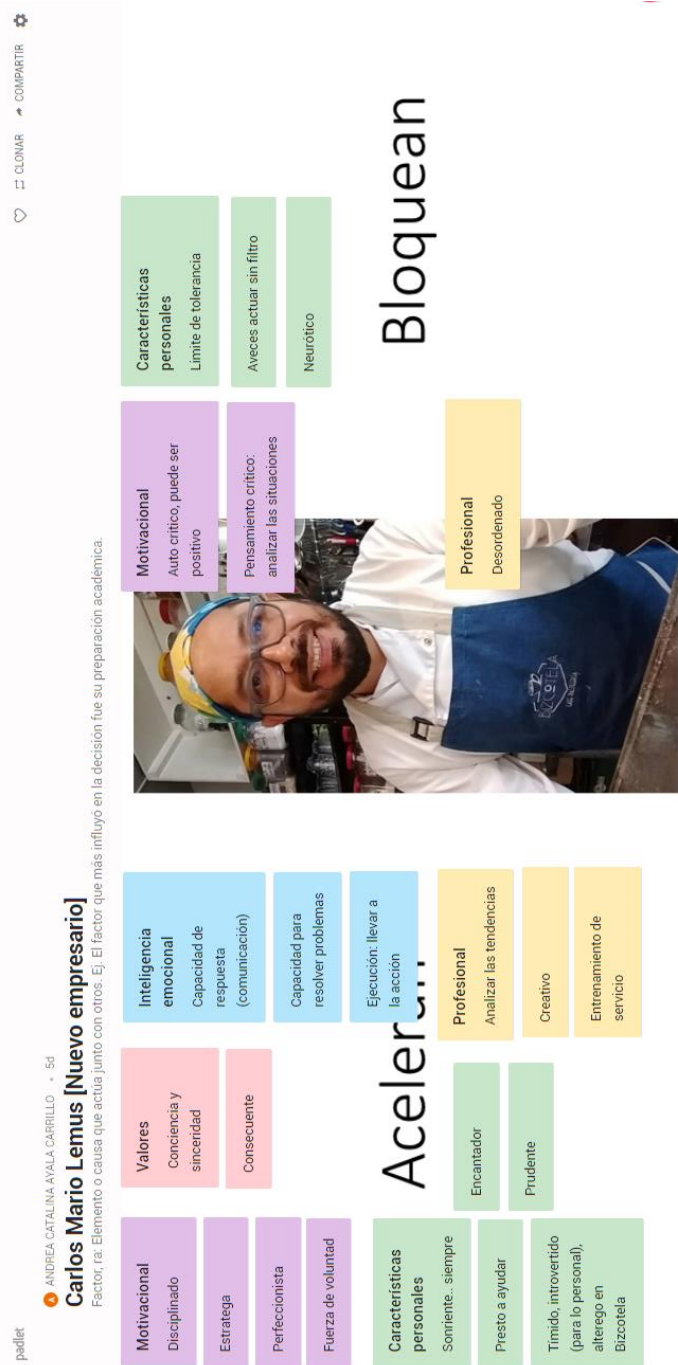
Entiendo que el uso de la imagen o de la voz será exclusivamente utilizada con fines académicos, y realizada en el marco del desarrollo metodológico de la investigación de tesis que la interesada cursa.

Firma



cc. 88221956

## Anexo 2: Factores categorizados por el nuevo empresario.



Fuente: Elaboración Propia (2020). Tomado de C. Lemus, comunicación personal, 26 de agosto de 2020

## Anexo 3: Línea de tiempo de nuevo empresario a empresario establecido.

padlet

padlet.com/aayalac04551/mxpuw3yv6b22ia5

### Bizcotela en 3 años

¿Cómo piensas lograrlo?

ANDREA CATALINA AYALA CARRILLO 5 DE SEPTIEMBRE DE 2020 11:09

#### Carlos Lemus: Dueño y gerente de Bizcotela. 4 años

3 empleados y 2 domiciliarios.  
7 sep- 2020



#### 1 año (septiembre 2021)

Negociaciones del segundo bebe (Bizcotela), nómina de 6 -7 empleados, reemplazo de Carlos y 4 domiciliarios, expansión del servicio de domicilio. Posiblemente Bizcotela to Go.

##### Acelerador.

Factores profesionales: crear estrategias.

##### Bloqueador:

Factores motivacional: lo autocrítico.

#### ¿Cómo piensas lograrlo?

Buscar asesoría, un empleado administrativo, interno en la empresa.

#### 6 meses (abril 2021)

Consolidado el servicio a domicilio.  
mas trabajo en redes, contar con un empleado mas.

##### Acelerador.

Factores motivacionales (disciplina, perfeccionamiento)

##### Bloqueador.

Factores profesionales (desorden)

#### ¿Cómo piensas lograrlo?

Acudiría a él mismo. disciplina.



### 1 año y medio (abril 2022)

13 empleos directos (3 en planta de producción), y 5 delivery, podría ser el mismo Bizcotela to Go.  
Prep, con todos los suministros para distribuir a todos los Bizcotelas.

#### ----- **Acelerador.**

Factores inteligencia emocional: resolver líos.

#### **Bloqueador.**

Ninguno, Rebrote de la pandemia.

#### ----- **¿Cómo piensas lograrlo?**

Buscar ayuda profesional, ayuda a canalizar. Orientador o asesor empresarial.

Especializado en el sector gastronómicos.

Buscarlo en un fondo de emprendimiento, experto en el tema, o empresa consultora.



### 2 años (septiembre 2022)

Abierto el tercer Bizcotela. La pandemia ya terminó. Tener mas empleados en el segundo punto, 18 directos. servicio a domicilio

amplio en extensión (cobertura). Carta renovada. La planta le produce a terceros. Entrar a grandes superficies como Carulla con producto Bizcotela.

#### ----- **Acelerador.**

Factor valores, "no se puede crecer sin dejar de ser lo que soy".

#### **Bloqueador:** No contratar al asesor correcto

#### ----- **¿Cómo piensas lograrlo?**

Equipo multidisciplinario interno.



### 2 años y medio (abril 2023)

Estudios del cuarto lugar, posible equipo de mercadotecnia, puede ser externo (branding). Consolidados como marca.

#### ----- **Acelerador.**

Factor inteligencia emocional.

#### **Bloqueador**

Músculo financiero

#### ----- **¿Cómo piensas lograrlo?**

Buscando apoyo en el sector financiero.



**Tener 4 Bizcotelas y una planta de producción.**

Trabajaría en la planta, 20 empleados directos e 5 indirectos (delivery)

Bizcotela como marca estaría consolidada.

Recuperar mi tiempo

7 sep. 2023

\*\*\*\*\*

## Anexo 4: Relación de competencias blandas del nuevo empresario con los factores motivacionales.

Etapa	Respuesta de la entrevista	Competencias blandas
<b>Infancia</b>	<p>“En mi casa todos cocinan, en una familia tan grande nos tocaba ser multitarea, siempre he dicho que mi mama no tuvo 11 hijos sino 11 esclavos, entonces cada uno tenía una labor, aunque teníamos una empleada.”</p>	<p><b>Creatividad.</b> Capacidad de generar nuevos enfoques aportes y respuestas creativas a situaciones que así lo exigen en la organización. Implica la adopción de nuevos paradigmas en situaciones difíciles o de alta incertidumbre.</p>
<b>Juventud</b>	<p>“yo nunca tuve dificultades con reconocermé, entendí que era, que no podía decírselo a todo el mundo, no tuve conflictos.”</p>	<p><b>Autoconfianza.</b> Confianza, seguridad en sus propias capacidades y aplomo frente a diversas situaciones, conduciéndose con convencimiento y certeza de su potencial para atender y resolver cualquier evento crítico en su entorno laboral o fuera de éste.</p>
<b>Adultez</b>	<p>“Termine la universidad y me emancipé, busque trabajo en lo que fuera, hubo una época en la que tuve 4 trabajos, tenía más puestos que un bus, y con eso vivía.”</p>	<p><b>Polifuncionalidad.</b> Capacidad para realizar diversas tareas incluso disímiles entre sí con la calidad requerida.</p>
	<p>“Fui el gerente de operaciones del restaurante Canoa, ayudé a montarlo desde cero, fue una gran experiencia. No tenía ningún conocimiento previo. Siento que ese fue mi</p>	<p><b>Aceptación de riesgo.</b> Habilidad para aceptar y correr riesgos calculados, necesarios para el aprovechamiento de oportunidades del negocio, dentro del marco de las políticas y restricciones establecidas.</p>

<p>mayor logro en la vida, pasar de un tablero de Pinterest a la realidad”</p>	
<p>“Al momento de crecer sé que debo buscar apoyo, porque indudablemente quiero que Bizcotela crezca y en el momento que lo necesite buscare asesoría, de momento no he tenido la necesidad o el tiempo.”</p>	<p><b>Construcción de relaciones.</b> Facilidad para articular relaciones formales sinérgicas entre grupos y personas, con miras a dar y obtener apoyo cuando sea necesario.</p>
<p>“He cambiado en cuanto a experiencia, abrir mi propio negocio me ha enseñado muchas cosas, al ser empleado así yo manejara el restaurante, no es lo mismo. Cambia cuando eres tú quien pone el billete.”</p>	<p><b>Compromiso con la Organización</b> Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020



## Anexo 5: Relación de competencias blandas del nuevo empresario con los factores personales.

Etapa	Respuesta de la entrevista	Competencias blandas
<b>Infancia</b>	<p>“el atender y el servir, ser servicial es parte del trabajo como restaurantero. En mi casa siempre que llegaba alguien se le atendía. La casa era el espacio de tranquilidad, te sientes bien atendido y se come rico”</p>	<p><b>Orientación al servicio</b> Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas.</p> <p><b>Acatamiento de valores</b> Capacidad y disposición de realizar el trabajo dentro de los principios y valores éticos bajo los cuales se rige la profesión o el puesto de trabajo.</p>
	<b>Juventud</b>	<p>“soy fuerte siendo constante y rígido, hay que serlo para ciertas cosas. Soy creativo, puedo solucionar siempre, puedo resolver los problemas, para mi es lógica.”</p>
<b>Aduldez</b>		<p>“me gusta cocinar pero que me dejen todo listo.”</p>
	<p>“Intermitentemente vivo en Bogotá desde hace 20 años, no amo la vida de ciudad, me gusta más la</p>	<p><b>Adaptabilidad</b> Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las</p>

<p>vida de provincia. He vivido en Cúcuta, Caracas, Tulum, Punta Cana, he vivido en muchos lugares, pero siempre regreso a los brazos de “mi amada” Bogotá”</p>	<p>condiciones internas o externas (entorno) cambian.</p>
<p>“lo más fuerte para un emprendedor es manejar personal, quieren todo de ti, pero no dan mucho de ellos, y es en general, un buen empleado es difícil... muchas veces llegué llorando a mi casa por la presión, ese desasosiego por no saber qué hacer, que una persona te llevé al límite.”</p>	<p><b>Liderazgo transformacional</b> Capacidad de influencia y poder legítimo para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los miembros grandes desafíos.</p>
<p>“Siempre he tenido la filosofía de trabajar para vivir no vivir para trabajar, aunque ahora vivo trabajando”</p>	<p><b>Visión estratégica</b> Capacidad para detectar oportunidades y visualizar escenarios de competitividad, así como habilidad para diseñar acciones y operatividad actividades en función de esos derroteros.</p>
<p>“Tener estrategias para que las cosas funcionen como entrenar a las personas en el tema del servicio, mantenerme al margen de un préstamo bancario, mantenerme vigente, renovar la carta”</p>	<p><b>Emprendedurismo</b> Capacidad de iniciar acciones, actividades, planes y programas orientados hacia los aspectos formales del trabajo, así como el seguimiento ulterior que éstos requieran. Implica el contar con una gran visión para detectar oportunidades y un gran "empuje" para moverse en esa dirección.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020

## Anexo 6: Relación de competencias blandas del nuevo empresario con los factores generales.

Etapa	Respuesta de la entrevista	Competencias blandas
<b>Adulthood</b>	“para avanzar necesito tiempo, yo estaba en el punto”	<b>Fijación de metas</b> Capacidad para fijar y concretar metas mediante parámetros, lo que le permite cuantificar las acciones y esfuerzos que emprende.
	“en la pre pandemia funcionaba solo, y bien, ahora se requiere una logística”	<b>Delegación y empoderamiento</b> Capacidad para facultar a sus colaboradores para que acometan asignaciones de mayor relevancia. Implica dotarlos de instrumentos y de la autoridad concomitante a la responsabilidad delegada.

Fuente: Elaboración propia, 2020

---

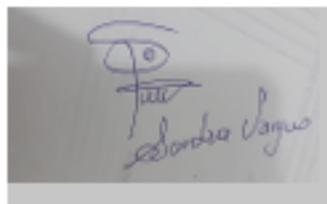
## Anexo 7: Autorización empresaria establecida

### Autorización para toma de fotografías y grabación de audio y video.

Yo SANDRA PATRICIA VARGAS LÓPEZ mayor de edad, identificado(a) con la Cédula de ciudadanía No. 39812067, doy mi consentimiento a la señorita Andrea Catalina Ayala Carrillo, estudiante de maestría de la Universidad EAN, para tomar registro en vídeo, fotografías o grabaciones de voz de mi persona.

Entiendo que el uso de la imagen o de la voz será exclusivamente utilizada con fines académicos, y realizada en el marco del desarrollo metodológico de la investigación de tesis que la interesada cursa.

Firma



---

cc. 39.812.067 de Guaduas

## Anexo 8: Factores categorizados por empresaria establecida.

padlet

ANDREA CATALINA AYALA CARRILLO • 10d

**Sandra Patricia Vargas López [Empresaria establecida]**  
 Factor, ra: Elemento o causa que actúa junto con otros. Ej: El factor que más influyó en la decisión fue su preparación académica.

**Redes**  
Conocer muchas personas.

**Redes**  
Los cercanos hablan de Sandra para hacerla dudar

**Características personales**  
Responsabilidad

**Características personales**  
Perfeccionista

**Entorno**  
La formalidad.

**Entorno**  
No priorizar: hacer muchas cosas al tiempo

**Características personales**  
Responsabilidad

**Entorno**  
No priorizar: hacer muchas cosas al tiempo

**Características personales**  
Perfeccionista

**Características personales**  
Responsabilidad

**Prudencia**  
Positivismo: ver las cosas por el lado bueno. La palabra NO no existe.

**Conocimiento y aprendizaje**  
Compromiso: cambia cuando ya es de uno.

**Entorno**  
La formalidad.

**Entorno**  
No priorizar: hacer muchas cosas al tiempo

**Características personales**  
Perfeccionista

**Entorno**  
No priorizar: hacer muchas cosas al tiempo

**Características personales**  
Perfeccionista

**Acelera**

**Redes**  
Conocer muchas personas.

**Redes**  
Los cercanos hablan de Sandra para hacerla dudar

**Características personales**  
Responsabilidad

**Características personales**  
Perfeccionista

**Entorno**  
La formalidad.

**Entorno**  
No priorizar: hacer muchas cosas al tiempo

**Características personales**  
Responsabilidad

**Entorno**  
No priorizar: hacer muchas cosas al tiempo

**Características personales**  
Perfeccionista

**Bloquean**

**Redes**  
Los cercanos hablan de Sandra para hacerla dudar

**Características personales**  
Responsabilidad

**Características personales**  
Perfeccionista

**Entorno**  
La formalidad.

**Entorno**  
No priorizar: hacer muchas cosas al tiempo

**Características personales**  
Perfeccionista

**Entorno**  
No priorizar: hacer muchas cosas al tiempo

**Características personales**  
Perfeccionista

Fuente: Elaboración Propia (2020). Tomado de S. Vargas, comunicación personal, 25 de agosto de 2020

## Anexo 9: Línea de tiempo de empresaria establecida

padlet

padlet.com/aayalac04551/mz4nq5lzu9kjj6l

### Lactifresh hace 3 años

¿Cómo lo lograste?

ANDREA CATALINA AYALA CARRILLO 8 DE SEPTIEMBRE DE 2020 19:43

#### Lactifresh año 1

Era una idea (emprendedora), aun no había ejecución. Quiero hacer, quiero tener...

**Acelerador:** ver las oportunidades (EL SENA), y la necesidad de tener empleo propio.

**Bloqueador:** No tener conocimientos en muchas cosas.

-----  
¿Cómo lo lograste?

Conociendo mas personas, frases de aliento, no estar solo. Sentir la motivación de varias personas.  
El dinero limita.

#### Lactifresh año 2

(emprendedora)

Ya empee a tener lo que quería, en al búsqueda de clientes. Di mis primeros pasos

" las mujeres emprendedoras no nos dividimos, nos multiplicamos"

Tenia 2 empleadas.

**Acelerador:** Tener todo en regla, eso permitió vincularse a proyectos, ferias, eventos.

**Bloqueador:** El dinero, faltaba alguien que diera moral

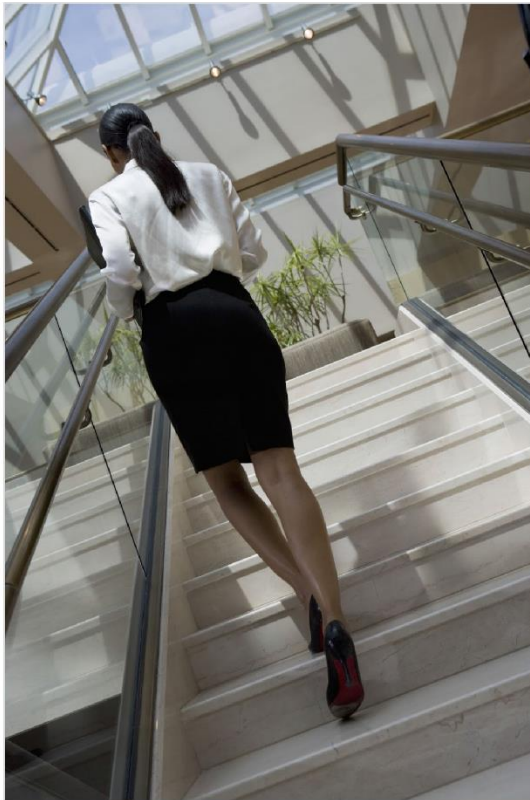
Invima

-----  
¿Cómo lo lograste?

hacer participe a las personas del equipo. involucrar. La compañía.

Generar empleo da satisfacción, solo no se llega a ningún lado.





### Lactifresh año 3

(empresaria)

Buscar mercado en volumen, empezar a trabajar con colegios.  
Tenía 4 empleadas.

**Acelerador:** Conocer el tema de proyectos a nivel gobernación, tener contactos, interactuar con muchas personas.

**Bloqueador:** El desplazamiento, no conocer la ciudad.

-----  
**¿Cómo lo lograste?**

No se tenían opciones virtuales, tocaba ir.



### Lactifresh año 5

Se hizo un proyecto con la Gobernación de fortalecimiento empresarial, comencé en Alianzas para la Innovación, fueron años de conocimiento.  
Tenía 5 empleados.

**Acelerador:** Hay que buscar que pasa después de los 5 años, lo voy a lograr.

**Bloqueador:** Falta de tiempo, comencé a estudiar.

-----  
**¿Cómo lo lograste?**

Organización, prioridades, delegar funciones.



### Lactifresh año 6

Camino a España. gane productos

**Acelerador:** Conocer

**Bloqueador:** haber tenido mas recursos, para traer para la empresa, equipos.

Frustró ver tanta tecnología, frustró que mi familia no se quiso asociar a la empresa.

-----  
¿Cómo lo lograste?



### **Sandra Vargas: Dueño y gerente de Lactifresh. 8 años**

empece el año con 7 empleadas, por la pandemia ahora tengo 2.

Se han incrementado las ventas.

Se están enlazando todos los conocimientos de tantos años y se ven y se aplican, todo con un mismo objetivo.

He cambiado en mi forma de pensar, soy mas organizada con mi tiempo.



\*\*\*\*\*



## Anexo 10: Relación de competencias blandas del empresario establecido con los factores motivacionales.

Etapa	Respuesta de la entrevista	Competencias blandas
<b>Infancia</b>	<p>“Mi papá nos llevaba a los dos mayores a la plaza de mercado el día domingo para que le ayudáramos a vender, tenía 8 años.”</p>	<p><b>Responsabilidad.</b> Capacidad para asumir un sentido del deber a toda prueba y una propensión al cumplimiento de las responsabilidades que la organización le ha asignado, con total apego a los estándares de efectividad requerida.</p>
<b>Juventud</b>	<p>“Mi mamá tenía una máquina y me dijo “si aprende a coser se la regalo” y ¡a quien le dijo! me pagó un curso de costura, aprendí y ya vendía. Estaba en 4 de bachillerato.”</p>	<p><b>Autoconfianza</b> Confianza, seguridad en sus propias capacidades y aplomo frente a diversas situaciones, conduciéndose con convencimiento y certeza de su potencial para atender y resolver cualquier evento crítico en su entorno laboral o fuera de éste.</p>

<b>Adultez</b>	<p>“Hay que tener un plan B, mientras trabajaba con los pollos hice el curso de lácteos y comencé Lactifresh.”</p>	<p><b>Visión estratégica.</b> Capacidad para detectar oportunidades y visualizar escenarios de competitividad, así como habilidad para diseñar acciones y operatividad actividades en función de esos derroteros.</p>
	<p>“Con los pollos aprendí a trabajar en equipo, personas que se encarguen de diferentes áreas, en este caso producción y administrativa. Una sola persona no puede encargarse de todo.”</p>	<p><b>Trabajo en equipo.</b> Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.</p> <p><b>Delegación y empoderamiento.</b> Capacidad para facultar a sus colaboradores para que acometan asignaciones de mayor relevancia. Implica dotarlos de instrumentos y de la autoridad concomitante a la responsabilidad delegada.</p>
	<p>“comencé a coser y terminé siendo la tesorera. Empecé como secretaria y terminé como asistente administrativa.”</p>	<p><b>Autodesarrollo</b> Capacidad para planear e implementar su propio desarrollo personal desde una perspectiva no solo profesional sino amplia e integral.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020

## Anexo 11: Relación de competencias blandas del empresario establecido con los factores personales.

Etapa	Respuesta de la entrevista	Competencias blandas
<b>Infancia</b>	<p>“Mi emprendimiento empezó en ese entonces yo creo. los días domingo jugábamos al almacén, a la venta como si fuera un negocio. Sacábamos toda la ropa, la poníamos en una mesita y hacíamos como el que vende, hacíamos papeles como si fueran billetes con el número, entonces como éramos cuatro, dos vendían y dos compraban. el que compraba la iba organizando, jugábamos cada 8 o 15 días...La mayoría de veces yo era vendedora y le colocaba el valor a las cosas, como era la mayor, mis hermanas me hacían caso. Veía muy ficticio mi negocio cuando jugaba, pero se empieza con un juego y se puede convertir en realidad.”</p>	<p><b>Liderazgo transformacional</b> Capacidad de influencia y poder legítimo para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los miembros grandes desafíos.</p>
	<p>“De mi infancia aprendí para la vida la persistencia, la enseñanza de mis papás, y la unión.”</p>	<p><b>Acatamiento de valores</b> Capacidad y disposición de realizar el trabajo dentro de los principios y valores éticos bajo los cuales se rige la profesión o el puesto de trabajo.</p>

<p><b>Juventud</b></p>	<p>“Quedar embarazada me frustró muchísimo, porque quería seguir estudiando. Mi sueño era estudiar diseño de modas, mi mamá me dijo que me quedara en la casa y así fue.”</p>	<p><b>Adaptabilidad</b> Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.</p>
<p><b>Adultez</b></p>	<p>“Uno de los mayores retos es tener varios cargos al mismo tiempo: ser mamá, ser abuela, ser esposa, ser empresaria, ser estudiante, ama de casa, y responderle a todo.”</p>	<p><b>Fijación de metas.</b> Capacidad para fijar y concretar metas mediante parámetros, lo que le permite cuantificar las acciones y esfuerzos que emprende.</p>
<p>“Es sabio decir a tiempo esto no es lo mío, no había estudiado para eso.”</p> <p>“Perder por conocer no es perder”</p> <p>“Le temo a ser empleada”</p>	<p><b>Sentido autocrítico</b> Capacidad para reflexionar sobre sus propios actos y acciones y de juzgarlos en aras de hacer enmiendas o erradicar las propias fallas detectadas</p>	
<p>“Soy muy arriesgada, siempre digo “hagámosle haber, y en el camino algo tendrá que suceder” si no se intenta como saber si sí o si no.</p>	<p><b>Iniciativa</b> Capacidad de iniciar algo o de dinamizar acciones, sin que necesariamente medie autorización o presión.</p> <p><b>Gestión del riesgo</b> Capacidad para asumir riesgos calculados con base en la consideración de alertas y análisis de posibles contingencias.</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2020

## Anexo 12: Relación de competencias blandas del empresario establecido con los factores generales.

Etapa	Respuesta de la entrevista	Competencias blandas
<b>Adultez</b>	<p>“Siempre dije quiero estudiar administración de empresas porque quiero tener mi empresa, era mi sueño desde pequeña, si iba administrar que fuera lo mío”</p>	<p>Automotivación Búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva y propositiva mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.</p>
	<p>“Depender de un solo mercado fue muy duro, buscar otros segmentos de mercado”</p>	
	<p>“Tener aliados del ecosistema me han ayudado... el Fondo emprender, Ecopetrol, la Gobernación de Cundinamarca y Cámara de Comercio de Honda.”</p>	<p>Sociabilidad Habilidad para interactuar con otros y para integrarse socialmente, proveyendo comunicación y excelentes relaciones interpersonales tanto formal como informalmente.</p>
	<p>“Hay que conocer, se nace con algo, pero hay que conocer, usted emprende, pero hay muchas cosas en el camino que uno no conoce, el estudio es importante.”</p>	
	<p>“El Invima fue a visitarme mientras estaba en construcción y todo lo cumplía, pero cuando ya</p>	<p><b>Comportamiento ante fracasos</b> Capacidad para sacar ventajas de las situaciones difíciles o críticas en las cuales los resultados no han sido</p>

<p>estaba construida, vinieron el 5 de octubre y me preguntaron por registros que yo no tenía, por desconocimiento me cerraron la planta por 3 meses. ... Vinieron a quitarme el sello, y cada año me visitaban, me hacían preguntas que yo contestaba a mi manera, sin saber que necesitaba abogado... me llegó una multa por 15 Millones, me senté en un andén a llorar.”</p>	<p>acorde a lo esperado. Implica poseer una actitud de autocrítica positiva y constructiva.</p>
<p>“El punto suelo, la parte económica, una empresa que lleve 7 años ya debería estar en otro momento, aunque yo comencé desde cero, pero aún me frustra querer hacer cosas y no poder, no quiero endeudarme. Voy haciendo con lo que voy teniendo.”</p>	<p><b>Tolerancia a la frustración</b> Capacidad del individuo de sobreponerse a situaciones adversas o a resultados que no encajan en las expectativas, lo que le permite redefinir estrategias o acciones.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020

### Anexo 13: Proceso de desarrollo de la ruta CATE

