

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



**EL FRACASO EN LOS EMPRENDEDORES COLOMBIANOS: UNA APROXIMACIÓN
DESDE LA LOGÍSTICA**

TRABAJO DE GRADO

ALEJANDRA KATHERINE QUINTERO SÁNCHEZ

DANIEL MORA BARRERO

PAULA ALEJANDRA PINZÓN ARIAS

BOGOTÁ D.C.

2015

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



**EL FRACASO EN LOS EMPRENDEDORES COLOMBIANOS: UNA APROXIMACIÓN
DESDE LA LOGÍSTICA**

TRABAJO DE GRADO

ALEJANDRA KATHERINE QUINTERO SÁNCHEZ

DANIEL MORA BARRERO

PAULA ALEJANDRA PINZÓN ARIAS

CLARA INÉS PARDO MARTÍNEZ

ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN

BOGOTÁ D.C.

2015

AGRADECIMIENTOS

El trabajo de investigación fue realizado bajo la supervisión y asesoría de la doctora Clara Inés Pardo, a quien queremos expresar nuestro agradecimiento por hacer posible la realización del estudio y dedicar su tiempo.

También queremos agradecer a la Universidad del Rosario por permitirnos acceder a las bases de emprendedores y al instituto Fuckup Nights por permitirnos hacer uso de su metodología de investigación.

Gracias por su apoyo, por permitirnos ser parte de este proyecto.

CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	13
CONCEPTOS GENERALES	13
EMPRENDIMIENTO Y ÉXITO	15
FRACASO Y LOGÍSTICA	17
FRACASO COMO PROCESO DE APRENDIZAJE	24
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	25
CAPÍTULO 3: RESULTADOS	28
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	66
CAPITULO 5. PROPUESTA PARA EMPRENDER UN NEGOCIO	73
REFERENCIAS	74

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1. Empresas Creadas entre Enero y Septiembre (2014) en Colombia.....	16
Figura 2. Empresas Cerradas entre Enero y Septiembre (2014) en Colombia	17
Figura 3. Desempeño Logístico perspectiva internacional para Colombia 2014	19
Figura 4. Evolución del desempeño logístico colombiano	20
Figura 5. Segmentación de la Muestra por Edad	28
Figura 6. Segmentación de la Muestra por Estado Civil	29
Figura 7. Segmentación de la Muestra por Nivel de Educación.....	30
Figura 8. Segmentación de la Muestra por su Área de Dominio	31
Figura 9. Segmentación de la Muestra por Número de Empleados.....	34
Figura 10. Segmentación de la Muestra por Ventas Anuales	35
Figura 11. Segmentación de la Muestra por Tipo de Emprendimiento	36
Figura 12. Segmentación de la Muestra por Origen de Fondos.....	39
Figura 13. Rasgos de Personalidad del Emprendedor	40
Figura 14. Razones del Fracaso	42
Figura 15. Factor Financiero.....	47
Figura 16. Factor Organizacional	52
Figura 17. Factor de Mercadeo	54
Figura 18. Factor Recursos Humanos.....	59
Figura 19. Factor Entorno	63
Figura 20. Factor Operativo.....	65

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Frecuencia por Ciudad donde se Realizó el Emprendimiento	33
Tabla 2. Frecuencia del Sector Específico del Emprendimiento	38

RESUMEN

El objetivo de esta investigación se centra en el análisis de los factores que inciden con mayor frecuencia en el fracaso de los emprendimientos en Colombia, y considerar su proximidad con el concepto de logística como actividad elemental para el desarrollo de los emprendimientos en el país. La finalidad de esta investigación es mostrar que los patrones que conducen al fracaso, los cuales están catalogados dentro de las categorías financiera, organizacional, operativa, de entorno, de mercadeo o de recursos humanos, tienen un nivel de incidencia dentro del fracaso, por lo cual, se puede ejecutar un análisis que permita demostrar el orden de las seis categorías mencionadas según su impacto dentro del fracaso y a su vez, brindar estrategias que permitan reducir las posibilidades de fracasar en los emprendimientos.

Palabras clave: Fracaso; emprendimiento; logística; análisis de variables; encuestas.

ABSTRACT

This research focuses on the analysis of the factors that influence most frequently in the entrepreneurship failure in Colombia, and to consider its proximity to the logistics concept as an activity for the development of entrepreneurship in the country. The purpose of this research is to show that the patterns that lead to failure, which are classified within the financial, organizational, operational, environmental, marketing or human resources categories, have a level of incidence in failure, so it can be run an analysis to show the order of the six categories listed according to their impact in failure and in turn, provide strategies to reduce the chances of failure in entrepreneurship.

Key words: Failure; entrepreneurship, logistics, variable analysis, surveys.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento se ha convertido en el motor de la globalización y por esto mismo, ha surgido como el mecanismo de respuesta respecto a la velocidad con la que la sociedad avanza constantemente. Pero de igual forma, a raíz del emprendimiento nace de un fenómeno antagónico conocido como el fracaso empresarial, que afecta no solo dentro de un ámbito organizacional, sino que se extiende hasta un ámbito personal y psicológico que podría conllevar a la reducción de ideas e iniciativas de emprendimiento.

Este fenómeno de fracaso en los negocios ha sido estudiado y con seguridad, se puede afirmar que no existe un solo patrón o modalidad de fracaso, pues las causas pueden ser infinitas y cada fracaso en los emprendimientos puede darse por cuestiones totalmente diferentes aun estando en un mismo contexto económico y político. Lo que sí se puede observar, es que existen unas causas proliferantes que son signo de los fracasos en una zona geográfica determinada o un contexto económico, político, social y cultural determinado. Es por éste motivo que investigar las causas más comunes y destacadas del fracaso de los emprendimientos en Colombia se convierte en el foco de investigación para mejorar las condiciones de innovación y emprendimiento en el país.

En la realidad empresarial colombiana es significativo el número de empresas creadas y el número de emprendedores que constantemente salen al mercado y al mundo con nuevas ideas e innovaciones de productos y servicios, sin embargo, también es significativa la cifra de fallidos organizacionales que a su vez genera un gran número de abandono de ideas. En cuanto a éste problema se puede observar que tan solo en la capital del país, según cifras de la cámara de comercio de Bogotá D.C, se determinó que al primer año de creación de las empresas sobreviven 55 de cada 100 empresas, al segundo año quedan 41 empresas, al tercero 31 empresas y al cuarto tan solo 23 empresas. Cifras realmente preocupantes para el país, debido a que esto altera directamente el desarrollo y estabilidad de la población colombiana. A su vez, esta es una situación que no solo existe en la capital del país, sino que se extiende hacia las principales ciudades y afecta por igual a todas las regiones de Colombia, por lo cual se afirma que en la actualidad la generación

y muerte de las empresas colombianas presenta el mismo comportamiento evidenciado en el siglo XX y que por lo tanto es necesario tomar medidas al respecto (Portafolio, 2014).

Teniendo en cuenta ésta situación, se convierte en una necesidad realizar un análisis de los factores del fracaso, con el objetivo de generar mayor conocimiento sobre el tema en el país y posiblemente generar estrategias de una reducción de los niveles de fracaso empresarial en todo el país mediante un mejor nivel de información por parte de los emprendedores colombianos. Además, es fundamental comprender que al encontrarnos en un mundo globalizado, se convierte en una necesidad el generar estrategias que mejoren las posibilidades de emprendimiento, la competitividad de las empresas e incluso de los países mismos, y el desarrollo de constante innovación y elevado rendimiento, evitando así los niveles de fracaso empresarial y la falta de motivación de los emprendedores para hacer realidad sus ideas de negocio.

Es así como abordar el fracaso en las organizaciones empresariales de Colombia –desde una perspectiva logística- se convierte en un proyecto de investigación que busca no solo mejorar el bienestar económico y proliferante de las empresas en Colombia, sino a su vez mejorar el entorno social y psicológico para aumentar el emprendimiento, la innovación y el éxito personal y empresarial dentro del país, evitando así los fracasos e incluso afrontándolos correctamente.

Lo que se pretende entonces a partir de esta investigación es en primera instancia determinar por medio de una exhaustiva encuesta realizada a un número pertinente de emprendedores colombianos con negocios no exitosos, cuáles son los factores que consideran tienen influencia en la generación de fracasos empresariales para posteriormente identificar los elementos principales y comunes entre los encuestados y a partir de ello generar un mayor conocimiento de las razones del fracaso en el país, en segunda instancia se pretende brindar consejos a emprendedores y futuros emprendedores que les permitan ejecutar los proyectos de emprendimiento con un mejor nivel de comprensión y entendimiento sobre posibles situaciones que pueden conducir al fracaso, para tener como resultado de ello la reducción del nivel de fracasos de emprendimiento en el país.

Cabe resaltar que el contexto económico para esta investigación es Colombia, debido a que al mostrar una misma normatividad y legislación, y ser un solo sistema económico consolidado,

las empresas, las ideas de negocio y los emprendimientos pueden llegar a ser monitoreados y clasificados bajo una misma lupa. Así bien, esta investigación busca demostrar las posibles similitudes existentes entre las causas más frecuentes tanto en Colombia como en México.

En este sentido, el objetivo principal de esta investigación es poder identificar los factores, principalmente logísticos, que influyen en el fracaso de los emprendedores colombianos para que a partir de ellos sea posible generar recomendaciones que permitan evitar y afrontar estas situaciones desfavorables. Lo cual da lugar a los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los factores de fracaso de los emprendedores colombianos.
- Generar recomendaciones para evitar y afrontar los fracasos.

Se debe aclarar que la investigación tiene por intención obtener mayor conocimiento del fracaso empresarial y a su vez propagarlo y divulgarlo de forma adecuada, a fin de que los emprendedores puedan ejecutar sus proyectos de emprendimiento con mejores herramientas y mayor conciencia sobre las posibles situaciones que pueden conducir al fracaso.

De igual manera, se aclara que el proyecto es apoyado por el instituto del fracaso, el cual conduce rigurosas investigaciones académicas del fracaso empresarial y de las razones detrás de éste. Según el instituto del fracaso, los nuevos negocios tienden más a fracasar que a alcanzar el éxito, y globalmente se considera que, en promedio, un 75% de las compañías finalizan sus operaciones durante sus primeros dos años de vida (Failure Institute, 2015).

El desarrollo de este proyecto busca encontrar una perspectiva logística de las operaciones y los factores que impiden la eficiencia en los emprendimientos colombianos. En ese sentido, se torna importante entender los factores principales que se miden en términos de eficiencia logística, para ello, se usarán los factores determinados por el Banco Mundial dentro del informe de desempeño logístico, los cuales se expondrán posteriormente.

Respecto a los principales hallazgos obtenidos al final de la investigación se concluye que los emprendimientos en Colombia fracasan por distintas razones, dentro de las que cabe resaltar la falta de perseverancia, mínima organización de procesos, insuficiencia en la planeación del

trabajo y de los procesos en general, eleccion de malos socios, escasez de capital y mal manejo dado a este como consecuencia de desconocimiento en el ambito contable y financiero.

Por último, éste documento se estructura mediante cuatro capitulos; el primer capítulo desarrolla el marco teórico y la contextualización del entorno colombiano respecto al fracaso y su relación con las condiciones de éxito, fracaso y factores que intervienen como la administración de la logística en el país. El segundo capítulo describe la metodología donde se expondrán las razones principales del fracaso mediante el apoyo de investigaciones anteriores y se aclararán las etapas que comprende esta investigación. En el tercer capítulo se ejecutara el análisis de la información resultante, y en el cuarto capítulo se expondran conclusiones y se expondran estrategias de mejora y apoyo para ejecutar emprendimientos exitosos en el contexto colombiano.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Con el fin de comprender adecuadamente lo que se busca mediante este proyecto, es necesario aclarar aspectos conceptuales y teóricos que soportan la elaboración de esta investigación. Estos aspectos marcan la pauta conceptual que permite dar el enfoque adecuado y pertinente en cuanto a la información que se recopilará y analizará a fin de entender las principales razones por las cuales se da el fracaso en el emprendimiento colombiano.

CONCEPTOS GENERALES

En primer lugar, es necesario conocer el concepto del emprendimiento mismo, esta palabra proviene del francés *entrepreneur*, que tiene como significado *pionero*, lo que hace referencia a un individuo con la capacidad de llevar a cabo actividades que requieren mayor dedicación de la habitual con el fin de alcanzar la meta deseada. Es un término que conceptualiza la actitud y aptitud de las personas en relación a la aceptación de nuevos retos y proyectos (Jaramillo, 2008).

Desde esta definición de emprendimiento se contextualiza el concepto de emprendedor empresarial, que corresponde a aquella persona que *inicia o emprende en la creación de un negocio* y observa en cada situación o alternativa, una nueva oportunidad (Julca, 2011).

A su vez, se vuelve importante entender los posibles resultados que conllevan el emprendimiento, por lo cual se habla de éxito y fracaso en este tipo de actividades. La palabra éxito proviene del Latín *exitus* que significa “salida”. La Real Academia Española define éxito como: “1. Resultado feliz de un negocio, actuación. 2. Buena aceptación que tiene algo o alguien. 3. Fin o terminación de un negocio o asunto” (Real Academia Española, 2015).

De igual forma, el éxito dentro del ámbito empresarial se define de diferentes formas, una de estas es “*a combination of economic and subjective measures*”. (Hiemstra, Van der Kooy, & Frese, 2006) No obstante, autores como Restrepo y Rivera (2010) utilizan el término perdurabilidad, afirmando que aquella empresa que logra ser perdurable conserva un nivel de vida estable y con ello de éxito.

Por otro lado se encuentra el fracaso al emprender empresarialmente, el cual se convierte en nuestro foco de estudio durante el desarrollo del proyecto. El término fracaso viene del latín *frangere* que significa “romper, estrellarse”. De igual forma, el Diccionario de la Real Academia Española (2001) define fracaso como: “1. Malogro, resultado adverso de una empresa o negocio. 2. Suceso lastimoso, inopinado y funesto. 3. Caída o ruina de algo con estrépito y rompimiento”. Así bien, un fracaso corresponde a situaciones organizacionales donde los resultados son desfavorables.

Entendido esto, las investigaciones hechas en fracaso de diferentes campos está asociado al término crisis, término por el que se entiende “Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese. Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes. (...) Situación dificultosa o complicada” (Real Academia Española, 2015).

Ahora bien, utilizando estos dos términos dentro del campo organizacional, se habla ahora de fracaso empresarial, el cual es un término que responde a diferentes definiciones e interpretaciones, según diversos autores que han estudiado el fracaso empresarial. Entre las diferentes definiciones, el fracaso es entendido como una dificultad para atender dudas (Beaver, 1966) como una liquidación voluntaria, orden legal de liquidación o intervención estatal (Taffler, 1982), y como situación patrimonial que refleja un valor reducido en los activos o escasez del flujo de caja (Davydenko, 2012) entre otras definiciones.

Pero en concreto, para efectos prácticos de ésta investigación, se abordará el fracaso empresarial como aquellas situaciones de crisis o de dificultad temporal que podrían conducir a resultados desfavorables en las organizaciones, entendiendo que esas situaciones de crisis que afrontan las organizaciones pueden ser de distinta naturaleza y pueden identificarse mediante análisis de indicadores financieros.

De igual forma, en cuanto a los factores generales que influyen dentro del desarrollo de esta investigación, se tienen en cuenta el concepto de logística que es entendido como aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministro que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información

relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores. (Council of Supply Chain Management Professionals, 2013, pág. 117, traducido).

Ahora bien, teniendo en cuenta los conceptos generales que conectan y aclaran éste proyecto de investigación, se vuelve necesario aterrizar estos conceptos en el contexto colombiano mediante las siguientes relaciones: el emprendimiento y el éxito, el emprendimiento y el fracaso, el fracaso y los factores logísticos, y las investigaciones previas sobre el fracaso en el país.

EMPRENDIMIENTO Y ÉXITO

En cuanto a esta primera relación, se tienen las siguientes cifras del 2014, entre los meses de enero y septiembre se crearon aproximadamente 240.250 empresas en Colombia, un aumento aproximado del 9,3% relacionado a un periodo equivalente en el año inmediatamente anterior (Confederación Colombiana de Cámaras, 2014).

Según un informe de la Confederación Colombiana de Cámaras, los sectores de actividad económica que presentaron un elevado número de nuevas empresas fueron: el sector comercio con 93.040 empresas, el sector de alojamiento y servicios de comida con un total de 28.317 empresas, industria manufacturera 24.958 empresas, seguida de Actividades profesionales, científicas y técnicas con un aproximado de 14.571 empresas y por último, el sector de la construcción con un total de 13.802 empresas. (Confederación Colombiana de Cámaras, 2014).

La figura 1 presenta los porcentajes de creación de empresas en algunos sectores económicos para el año 2014 en Colombia.

Unidades productivas creadas Enero - Septiembre 2014

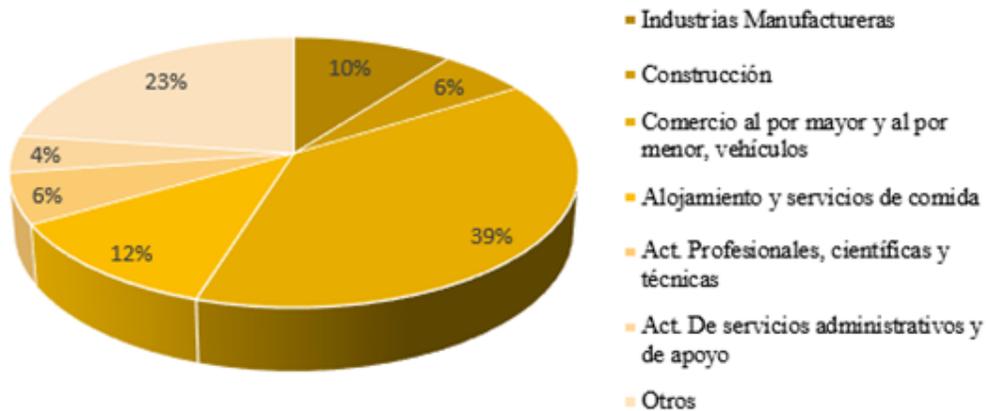


Figura 1. Empresas Creadas entre Enero y Septiembre (2014) en Colombia.

Fuente: DANE

Tal y como muestra la información, el número de empresas que se crean anualmente es elevado, y la cuestión negativa es que las empresas exitosas en un plazo de cuatro años, no excederá el 25% de las empresas creadas, debido a todas las restricciones que conllevan al fracaso en Colombia.

EMPRENDIMIENTO Y FRACASO

En cuanto a ésta relación, se puede inicialmente afirmar que aproximadamente el 75% de las empresas creadas, llegan a una condición de quiebra en cuatro años de operación o menos. Así bien, en el apartado anterior se ilustró la tasa de natalidad de las empresas colombianas en sectores significativos y a su vez, presentamos la cancelación de unidades productivas para identificar el nivel de fracaso en el emprendimiento colombiano.

Para el 2014 en los tres primeros trimestres del año, se cancelaron un total de 75.596 empresas, número que se incrementó en comparación con el valor del 2013 (83.399 empresas). La figura 2 muestra los sectores que presentaron un mayor número de cancelaciones donde se destacan

las actividades de comercio, alojamiento y servicios de comida e industria (Confederación Colombiana de Cámaras, 2014).



Figura 2. Empresas Cerradas entre Enero y Septiembre (2014) en Colombia

Fuente: DANE

Aunque se refleja según los informes de la Confederación Colombiana de Cámaras, unos datos sobre la creación de empresas superiores a los datos de cancelación de las mismas, son números alarmantes que traen consigo una serie de causas las cuales se buscan analizar en este estudio.

El llegar a sostener que aproximadamente el 30% de las compañías creadas se cerraron en ese mismo periodo de tiempo, indica que la situación para lograr el emprendimiento en Colombia requiere de una planeación fuerte y adecuada. De igual forma, este 30% de cancelaciones en ese periodo del año, indican que no es solo una cuestión estratégica o que corresponda solo a niveles de planeación en los emprendimientos, deben existir ciertos factores económicos y políticos que sean restrictivos e impidan la proliferación de los emprendimientos.

FRACASO Y LOGÍSTICA

En cuanto a esta relación, se analiza el Informe de Desempeño Logístico (LPI), la cual es una herramienta interactiva creada para ayudar a los países a identificar los retos y oportunidades que enfrentan en cuanto al desempeño logístico, y a su vez, para ayudar a los países a mejorar este desempeño. El LPI del año 2014 es un informe que evalúa a 160 países, y ejecuta tanto medición cuantitativa como cualitativa para ayudar a construir los perfiles logísticos correspondientes de cada país. A su vez, el LPI ofrece dos perspectivas de análisis diferentes, estas son la perspectiva de análisis internacional y la perspectiva de análisis doméstica (The World Bank, 2014).

En cuanto a el LPI, es preciso aclarar que la perspectiva internacional está evaluada en seis dimensiones diferentes, las cuales corresponden a las siguientes:

- *Aduanas*: Eficiencia en aduanas y en transparencia del manejo de fronteras.
- *Infraestructura*: Calidad de la infraestructura y transporte.
- *Facilidad en la organización de envíos*: La facilidad de organizar los envíos a precios competitivos.
- *Calidad de los servicios logísticos*: La competitividad y calidad de los servicios logísticos.
- *Rastreo y Localización*: La habilidad de rastrear y seguir los envíos.
- *Tiempo Oportuno (Timeliness)*: La frecuencia con la cual los envíos llegan a los destinatarios dentro de los plazos de entrega previstos.

Por otro lado, el LPI en cuanto a la perspectiva doméstica está evaluada solo en cuatro dimensiones, las cuales son respectivamente:

- *Infraestructura*.
- *Servicios*.
- *Procedimientos en las fronteras y tiempo*.
- *Confiabilidad en la cadena de suministro*.

Así bien, el desempeño actual que tenemos dentro del LPI nos colocó en el puesto 97 con una calificación de 2,64 sobre 5, lo cual fue un descenso en comparación con el año 2012, en donde nos encontrábamos en el puesto 64 con una calificación de 2,84 sobre 5. Esto significa que mientras

en el año 2012 el 41,3% de los países evaluados tenían un mejor desempeño logístico que Colombia, hoy lo tienen más de 60% países evaluados.

Para entender de mejor forma la posición del país según el LPI, la figura 3 muestra la perspectiva internacional del informe desarrollado por el banco mundial.

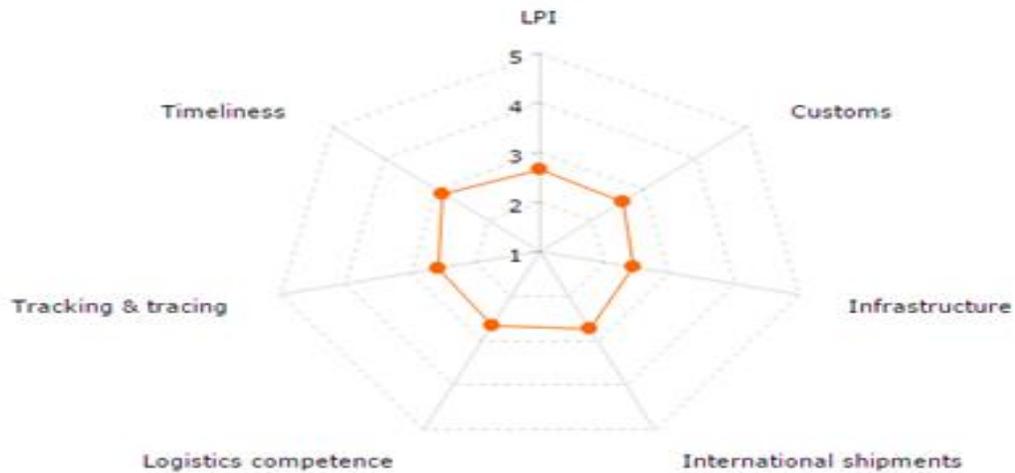


Figura 3. Desempeño Logístico perspectiva internacional para Colombia 2014

Fuente: DANE

Se debe entender que la posición sobre el LPI que es el desempeño general de los países, está en 2,64 sobre 5, de lo cual a su vez se debe entender que 5 es la mejor calificación que se puede obtener. Por otro lado, la figura 4 presenta el desempeño colombiano en comparación con el año 2012, con la intención de demostrar que en cada una de las 6 dimensiones se encuentra en una posición más baja en el año 2014.

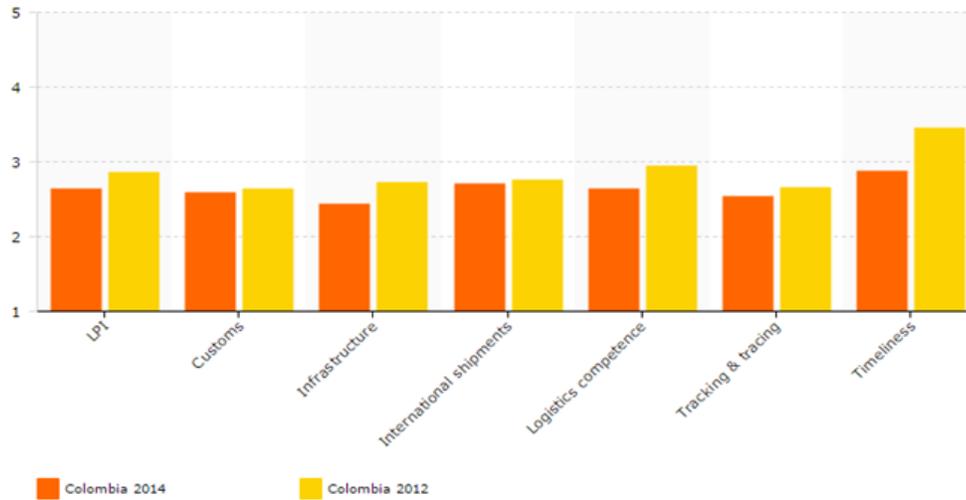


Figura 4. Evolución del desempeño logístico colombiano

Fuente: DANE

Así bien, se observa que la perspectiva general de la logística indica que tanto las empresas mismas como los proyectos de emprendimiento en nuestro país, deben manejar un entendimiento y apropiación excelente del desempeño logístico, puesto que planear, implementar y controlar los flujos bien sea de dinero, bienes y servicios o información es aquello que agregará valor a los emprendimientos.

La situación actual del país indica que el componente logístico no presenta avances del año 2014 respecto al año 2012, por lo cual de entrada se entiende que mejorar el desempeño logístico ayudará a mejorar la eficiencia competitiva no solo a nivel país, sino también a nivel internacional. De esta manera, es importante aclarar que la logística es transversal a todas las áreas de una organización, y por este motivo una eficiencia en la ejecución de la logística aumentara las posibilidades de alcanzar el éxito y eludir el fracaso tanto para aquellos que comienzas sus proyectos de emprendimiento, como para las empresas consolidadas en el mercado nacional.

El estudio del fracaso empresarial en Colombia se ha realizado de diversas maneras por ejemplo estudiantes de la universidad de Salamanca, investigaron sobre las diferencias en las estructuras económicas y financieras que cesaron sus actividades entre 1993 y 2005 concluyendo que las situaciones de similitud o diferencia respecto a las dificultades financieras a corto plazo no

eran predominantes de forma significativa entre las empresas fracasadas y no fracasadas, las empresas que se encontraban en un determinado proceso de fracaso, presentaban ciertos rasgos característicos en relación con la rentabilidad y la estructura de sus recursos económicos, principalmente de los recursos fijos que suelen estar asociados a la actividad de explotación. Teniendo en cuenta estas cuestiones puede que las empresas que han fracasado tuvieran ciertos rasgos adicionales a situaciones de inestabilidad financiera a corto plazo que impedían la gestión de tales situaciones.

En este sentido es importante destacar que Colombia estaba atravesando en el período de análisis por una serie de recesiones que evidentemente influyeron en el tejido empresarial. El hecho de que no hayan sido evidenciadas diferencias entre los grupos de empresas, respecto a variables asociadas a solvencia y liquidez, pudiera ser resultado de la crisis generalizada que afectaba a toda la industria por igual. La poca capacidad de representatividad de estas variables estaría, en este caso, afectada por variables contextuales (país de análisis) y macroeconómicas (recesiones económicas sucesivas) (Mora & Gonzalez, 2009).

Ahora bien, es importante analizar las principales causas por las que se presenta el fracaso empresarial. Según Rivera (2010), algunas de las principales causas del éxito y fracaso de los emprendedores son la capacidad de adaptación, disciplina, enfoque y necesidad de logro o metas.

La capacidad de adaptación permite a un empresario responder fácilmente ante las exigencias y cambios constantes del mercado en el que se encuentran sin que se enfrente a problemas significativos. El éxito o fracaso de una compañía depende de la agilidad con la que se adapte y reconozca las grandes oportunidades que se presentan a lo largo del recorrido (Rivera, 2010).

El mercado y todos los actores involucrados en él, se encuentran en constante cambio. Las necesidades del consumidor, el objetivo de las compañías, la regulación política y ambiental, entre otras; hacen parte de los cambios que un empresario debe analizar y afrontar rápidamente con el fin de adaptar su organización a la actualidad. Cuando un emprendedor toma oportunidad de lo que está ocurriendo en el entorno, logra obtener los resultados deseados para su organización.

Stevenson & Gumpert afirman que el “*entrepreneur constantly attuned to environmental changes that may suggest a favorable chance... entrepreneur move quickly past the identification of the opportunity to its pursuit.*” (Rivera Rodríguez, 2010), y es que una compañía que logró responder rápidamente a las condiciones del entorno a pesar de la incertidumbre y complejidad, sobrevive y sobresale dentro de las miles de empresas que se encuentran en el mercado.

Otro factor influyente en el éxito o fracaso es la disciplina con la que se desarrollen las actividades dentro de una organización, involucrando a todo el personal de la compañía. “La disciplina empresarial ha contribuido con éxito arrollador al alcance de los objetivos de la organización, entiende a los sujetos como elementos constitutivos” (Barco Vargas & Villegas López, 2005)

Una cultura organizacional en la que sobresalga la disciplina permitirá a las empresas ser sostenibles en el tiempo y generar resultados esperados no solo económica, también socialmente. Las personas que hacen parte del proceso productivo de una compañía, sea cual sea el bien o servicio ofertado, tienen una gran influencia en el resultado de las actividades.

Un personal comprometido encuentra fácilmente las soluciones adecuadas a los problemas que se presente a lo largo de múltiples situaciones. Si un empleado observa la disciplina como un factor de éxito y no como un proceso obligatorio, logrará identificar y desarrollar los objetivos y metas propuestos de la mejor manera posible. (Collins, 2001)

Adicionalmente, el enfoque de la idea o negocio incide en el éxito o fracaso del mismo. Una compañía que lleva a cabo procesos en base a lo que conoce y sabe realizar perfectamente tiene grandes posibilidades de permanecer en el mercado y competir con otras compañías. Mintzberg en *The strategic process: concepts, contexts, cases* habla de negocio modular como aquello en lo que la organización puede especializarse sin mayor esfuerzo porque es algo que conoce a la perfección y es gracias a esto que logra obtener ventaja competitiva sobre otras compañías en el mercado (Mintzberg, 2003).

Rivera (2010) afirma que otro de los factores influyentes es la necesidad de logro o las metas y para esto, cita a los autores Pasanen, Niittykangas & Laukkanen quienes afirman que una compañía que es sostenible y exitosa en el mercado cuenta con las siguientes características:

- *Estable, son sobrevivientes independientes sin aspiraciones de crecimiento, que operan en los mercados locales.*
- *Innovadores con continuo crecimiento, que operan en un mercado creciente.*
- *Redes orientadas a la eficiencia que generan saltos de crecimiento inteligentes.*

El compromiso y la visión que tenga un emprendedor influyen significativamente el fracaso o éxito de una compañía. Cuando se tienen metas claras, la posibilidad de que una compañía sea sostenible a pesar de la complejidad del entorno y la incertidumbre del mercado es alta.

Rivera (2010) menciona otros factores relevantes que pueden llegar a incidir en el fracaso o éxito de una empresa. Entre ellos se encuentran los factores psicológicos, organizacionales o industriales (entorno – operativo), educación, experiencia y capital social (recursos humanos).

Finalmente, con el fin de relacionar la teoría mencionada anteriormente con aspectos de la realidad empresarial, se identificaron otros factores gracias a la realización de la encuesta por parte de los emprendedores colombianos. Algunos son: causas financieras, operativas y gubernamentales las cuales resultaron ser influyentes según los encuestados.

Para un emprendedor colombiano temas como la insolvencia -tal y como se mencionaba en el capítulo anterior-, retrasos en los pagos por parte de clientes, ingresos inferiores a los gastos y costos, entre otros, son las principales razones por las que su idea no tiene los resultados que desean.

También se encuentran las causas operativas reflejadas principalmente en un manejo inadecuado de las materias primas utilizadas en sus productos, el empaque y diseño del mismo e incluso la falta de planeación.

Otro punto importante que debe ser mencionado es que existe un conocimiento básico o nulo de las herramientas brindadas a los emprendedores colombianos por parte del gobierno,

generando así una pérdida de importantes oportunidades que quizá facilitarían el desarrollo y evolución de los emprendimientos. En el capítulo número 3 se desarrollarán con mayor profundidad las causas mencionadas anteriormente, además de otros factores influyentes en el fracaso de emprendedores colombianos.

FRACASO COMO PROCESO DE APRENDIZAJE

La vida en general y especialmente las innovaciones y procesos de emprendimiento hacen parte de caminos llenos de baches, así como lo afirma, Jacob Goldenberg, cofundador de Systematic Inventive Thinking, en su aporte a Portafolio en el año 2013. Este empresario afirma que tan solo el 4% de las innovaciones resultan ser exitosas, razón por la cual es de vital importancia que las organizaciones asuman los fracasos como un proceso natural en la evolución y desarrollo de sus negocios.

Los fracasos hacen parte del proceso natural de las ideas de emprendimiento porque no se puede generar innovación sin fallas, y estas deben hacer parte del plan de negocios. Como ejemplo se puede exponer el caso de la compañía Apple, la cual tuvo muchos fracasos a lo largo de la historia, pero reaccionó de manera rápida aprendiendo de los errores cometidos para a partir de ellos generar nuevas ideas que posteriormente tendrían éxito. (Goldenberg, 2013)

Si bien el fracaso es un proceso natural y por lo tanto no debería llegar a afectar a las personas de una forma tan perjudicial, es una realidad el hecho de que si lo haga, es por eso que es importante tener en cuenta que se debe tener preparada una cultura antes de ejercer actividades de emprendimiento, esto con el propósito de no temer a fallar porque se comprendería que hace parte del éxito en la medida en que permite mejorar.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

Este estudio se caracteriza por ser exploratorio, descriptivo y cualitativo con una validación estadística que busca identificar los principales factores que influyen en el fracaso de los emprendimientos colombianos con la intención de sugerir algunas estrategias que aseguren el éxito de los emprendimientos en el país.

El método de investigación cubre diferentes elementos como selección de muestra, recolección de datos y análisis de los mismo y evaluación de la validez y confiabilidad de los datos. El formato de investigación de este estudio es inductivo lo que implica que los datos recolectados y su análisis permiten desarrollar y obtener diferentes hallazgos que enriquecen la literatura sobre fracaso de los emprendimientos.

Para este estudio se aplicó una encuesta virtual que fue elaborada y aplicada previamente en México por el Tecnológico de Monterrey a través del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera y liderado por cinco investigadores (Mario Davila, Francisco Layrisse, Gerardo Lozano, Erika Rojas y Hector Urbina). Así bien, se evaluó la encuesta y se realizaron las respectivas modificaciones con el fin de adaptarla al contexto colombiano y que así mismo permitiera opciones de comparabilidad entre los dos países.

En efecto, la encuesta debe comprender todos los factores posibles que pueden intervenir en el fracaso, por ese motivo se categorizan las preguntas en seis factores con sus respectivas variables: factor financiero, factor entorno, factor de gestión, factor de procesos operativos, recursos humanos y mercadeo.

A su vez, mediante esta encuesta se analizan factores de competencia y se incluye un test de personalidad con el fin de establecer el perfil del emprendedor colombiano a partir de la teoría de rasgos desarrollado por John et al. (2008) y adaptada por Davila et al. (2014) que incluye cinco características o rasgos: O (openness, o apertura a nuevas experiencias), C (conscientiousness, o cuidadoso/conciencizado), E (extraversión, o extroversión), A (agreeableness, o amabilidad) y N (neuroticism, o inestabilidad emocional). Los cinco forman el acrónimo mnemotécnico “OCEAN”.

A continuación se explica cada uno de los cinco rasgos de personalidad de acuerdo a la definición que se caracterizó para el estudio sobre el fracaso de los negocios en México (Instituto de Emprendimiento: Eugenio Garza Lagüera, 2014):

1. *Apertura a la experiencia*: El emprendedor se caracteriza por tener imaginación activa, sensibilidad estética, la atención a las vivencias internas, gusto por la variedad, curiosidad intelectual e independencia de juicio. Lo opuesto son más convencionales y tradicionales.
2. *Cuidadoso/Concienzudo*: El emprendedor se caracteriza por tener auto-control, no sólo de impulsos sino también en la planificación, organización y ejecución de tareas. Lo opuesto más laxo, informal y descuidado en sus principios morales.
3. *Amabilidad*: El emprendedor se caracteriza por tener un buen nivel de altruismo, consideración, confianza y son solidarios. En su polo opuesto el individuo es egocéntrico, escéptico y competitivo.
4. *Inestabilidad emocional*: El emprendedor se caracteriza por tener ansiedad, mucha preocupación, falta de homogeneidad en su conducta, baja tolerancia al estrés, poca tiempo para la vida social. Lo opuesto, es una persona estable, calmada y firme en sus decisiones.
5. *Extrovertido*: El emprendedor se caracteriza por tener atrevimiento en situaciones sociales, tendencia a evitar la soledad. Lo opuesto son reservados, antipáticos, poco dependientes de otros.

Se hace uso de todos estos factores para entender desde no solo desde una perspectiva de factores las causas del fracaso en los emprendimientos en Colombia, sino a su vez, desde una perspectiva cualitativa de personalidad de los emprendedores.

De igual manera, se aclara que la encuesta virtual se estructuro en cuatro secciones con un único objetivo. La primera sección fue establecida para determinar los principales factores con sus respectivas categorías que lideran el fracaso de los emprendimiento con el fin de valorar y clasificar por orden de importancia las diferentes dimensiones y variables.

La segunda sección se diseñó con el fin de determinar cómo toman las decisiones los emprendedores teniendo en cuenta nuevos productos, competencia y características generales del emprendimiento. La tercera sección incluyó el test de personalidad con 15 preguntas (tres para cada factor). Finalmente, la última sección determinó el perfil sociodemográfico del emprendedor teniendo en cuenta género, edad, formación académica, estado civil, lugar del emprendimiento, tipo de negocio, entre otros.

La encuesta fue enviada de forma masiva mediante email a los emprendedores colombianos inscritos en la base de datos de la universidad del Rosario. De igual manera, al enviar la encuesta a los emprendedores colombianos, se hace necesario realizar una carta de presentación donde se explica el propósito del estudio, los riesgos y beneficios por participar, unos antecedentes relacionados con el fracaso de los emprendimiento, la información de contacto y fecha límite para su diligenciamiento (ANEXO 1). Adicionalmente, el instituto del fracaso apoyo su difusión para motivar su diligenciamiento a través de diferentes redes y eventos organizados con este propósito.

Finalmente, para realizar el análisis se utilizaron diferentes técnicas que permiten priorizar y establecer las relaciones entre los factores y variables estudiadas. Donde sólo se utilizaron los cuestionarios completamente diligenciados aplicando diferentes test estadísticos. En total, se enviaron alrededor de 500 invitaciones para diligenciar la encuesta donde se obtuvo un diligenciamiento total por 324 emprendedores. La validez del cuestionario utilizado fue realizada por el Tecnológico de Monterrey previamente a partir de estudios previos y la opinión de expertos Colombianos que sugirieron algunos cambios con el fin de contextualizarla en cuanto a lenguaje y características de la situación colombiana.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

Una vez que se ejecutaron las encuestas y se obtuvo el resultado de cada una de ellas, se pasó a consolidar la información obtenida y se encuentra inicialmente un resultado de segmentación de la muestra obtenida. En primer lugar, se observa que de los 324 emprendedores encuestados 216 corresponde a hombres y 108 corresponde a mujeres, lo que equivale a 66,7% de hombres encuestados y 33,3% de mujeres encuestadas.

En segundo lugar, los resultados muestran que 40 de los encuestados eran menores de edad lo que corresponde al 12,4% de la muestra, 120 encuestados están en un rango de edad entre los 23 años y los 30 años con un 37% de representación en la muestra, 102 de los encuestados se encuentran en el rango de edad de 31 años a 40 años con una representación de 31,5% de la muestra, y finalmente hubo 61 encuestados 41 años o más dentro de la muestra con una representación del 19,1% del total. La figura 5 muestra los emprendedores según su edad al momento de ejecutar los emprendimientos.

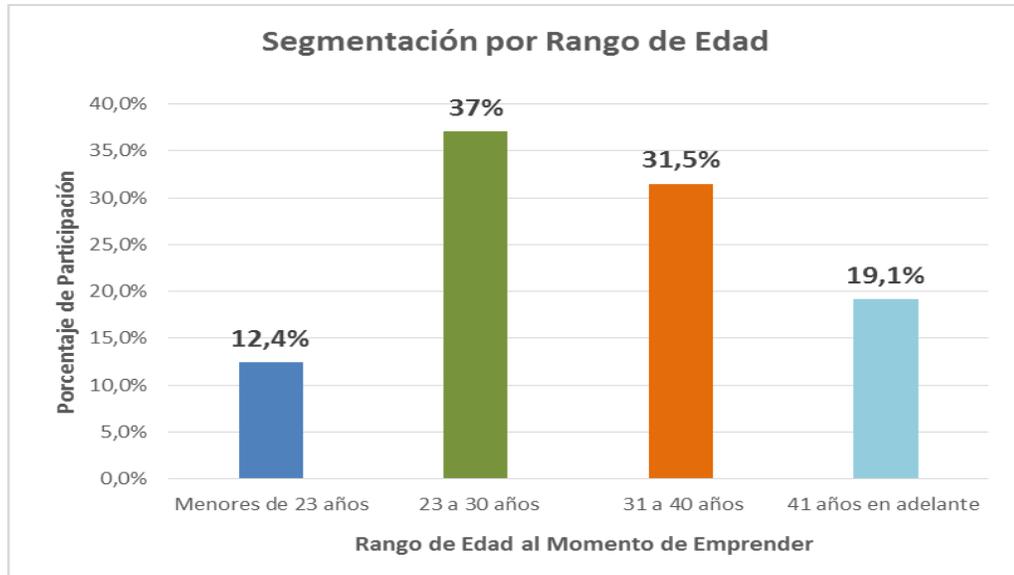


Figura 5. Segmentación de la Muestra por Edad

Fuente: DANE

En tercer lugar se identificó el estado civil de los emprendedores y los resultados mostraron que las condiciones que mayor se adecuan a los emprendedores son el estado de soltero con un 50,3% de aceptación y seguido de este el estado de casados con un 33,6% de aceptación. Por su parte los estados de unión libre con un 10,5%, divorcio con un 5% y viudo con un 0,6% de aceptación, no observan un buen nivel de participación para los emprendimientos en el país. La figura 6 muestra el estado civil del emprendedor colombiano.

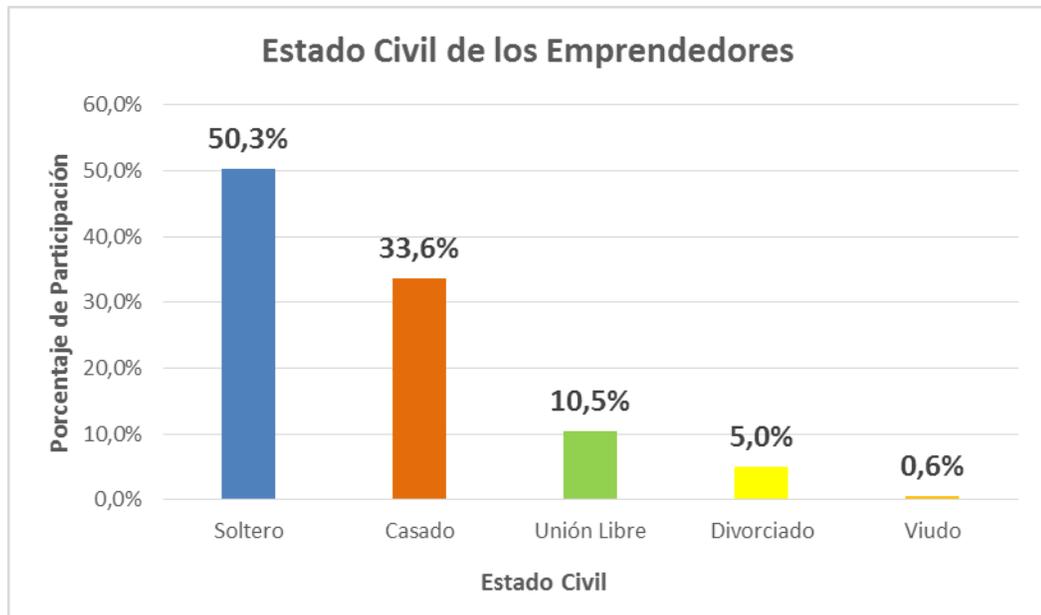


Figura 6. Segmentación de la Muestra por Estado Civil

Fuente: DANE

En cuarto lugar se determinó el nivel de educación de los emprendedores encuestados, y para ello se determinaron las categorías de secundaria, carrera sin terminar, carrera terminada, maestría sin terminar, maestría terminada, y doctorado son terminar. En cuanto a estas seis categorías, se encontró que el momento de acuerdo al nivel de educación en donde mayor nivel de emprendimiento se observa es cuando las personas terminan su carrera pero aún no han comenzado estudios superiores como la maestría o el doctorado. La figura 7 muestra la clasificación del nivel de educación de los emprendedores al momento de emprender con su respectivo nivel de participación dentro del estudio.

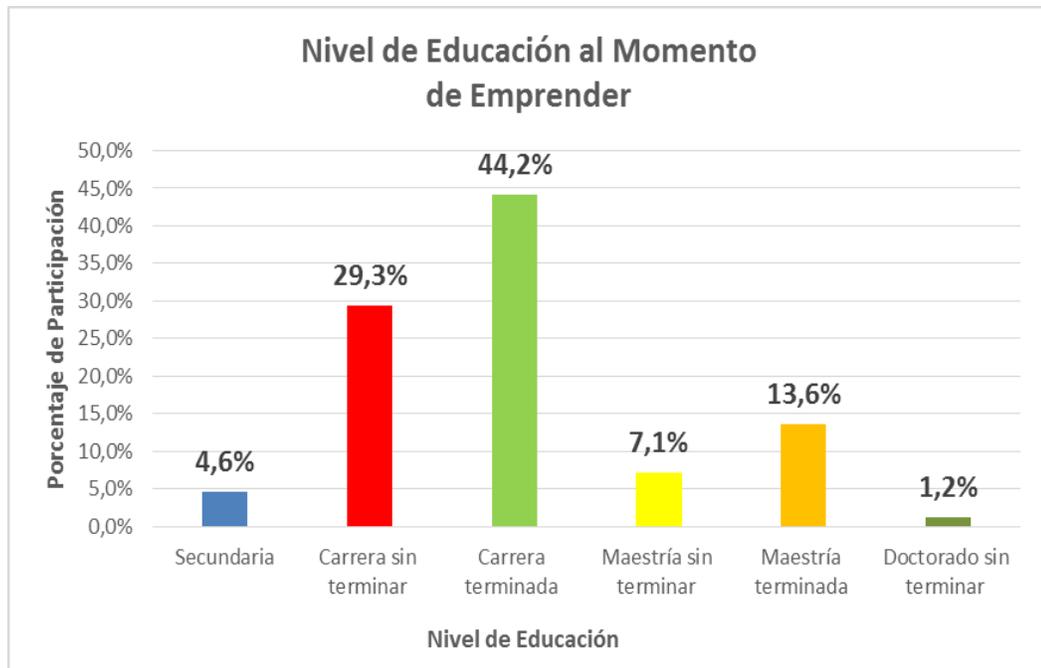


Figura 7. Segmentación de la Muestra por Nivel de Educación

Fuente: DANE

En quinto lugar, se identificó el área de conocimiento con mayor dominio para cada uno de los emprendedores y en cuanto a esta segmentación se dio la posibilidad de elección entre 20 áreas del conocimiento que se muestran a continuación:

- Administración
- Biotecnología
- Ciencias biológicas
- Comunicaciones
- Derecho
- Desarrollo
- Diseño
- Estrategia
- Finanzas
- Ingeniería
- Investigación
- Tecnologías de la Información
- Mejoramiento
- Mercadotecnia
- Operaciones
- Planeación
- Proyectos de Software
- Recursos humanos
- Tecnología
- Ventas

Así bien, los emprendedores tuvieron la posibilidad de elegir su área de mayor dominio y las que mayor nivel de participación presentaron fueron las áreas de estrategia, planeación y operaciones con porcentajes superiores al 17% del total de la muestra. Por otro lado, áreas como biotecnología, comunicaciones, ingeniería, investigación solo tuvieron un 0,3% de participación en la muestra. La figura 8 indica las seis áreas con mayor nivel de participación dentro de la muestra:

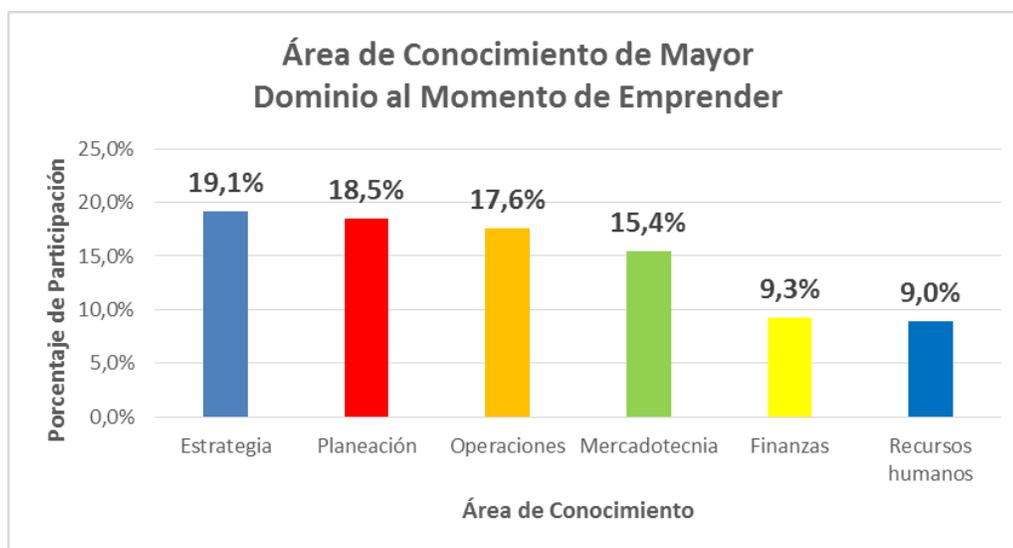


Figura 8. Segmentación de la Muestra por su Área de Dominio

Fuente: DANE

En sexto lugar se preguntó acerca de la ubicación geográfica en donde tomó lugar el emprendimiento, y para ello la encuesta tomó como referencia 34 ciudades del país en donde los emprendedores podían seleccionar la ciudad de su emprendimiento. A continuación, se nombran cada una de las 34 ciudades:

- Armenia
- Barrancabermeja
- Barranquilla
- Belalcázar - Caldas
- Bogotá
- Bucaramanga
- Buga
- Cali
- Carmen de Viboral
- Casanare
- Caucasia
- Chía
- Ciénaga, magdalena
- Cúcuta
- El playón
- Hatonuevo La Guajira
- Ibagué
- Manizales

- Medellín
- Neiva
- Palmira
- Pamplona
- Pasto
- Pereira
- Popayán
- Rionegro Antioquia
- Santa Marta
- Sogamoso
- Tocancipá
- Tuluá
- Tunja
- Villa de Leyva
- Villavicencio
- Yopal

En cuanto estas ciudades, los resultados muestran que el centro de emprendimientos del país es Bogotá con un 50,3% de participación dentro de la muestra seleccionada, y seguido de esta ciudad se encuentra Medellín y Bucaramanga con 10,5% y 10,2% respectivamente. La tabla 1 muestra la frecuencia de elección de cada una de las 34 ciudades en cuanto al total de 324 emprendedores encuestados.

Tabla 1. Frecuencia por Ciudad donde se Realizó el Emprendimiento

Ciudad donde realizó el emprendimiento	Frecuencia	Porcentaje Relativo
Armenia	3	0,9%
Barrancabermeja	1	0,3%
Barranquilla	14	4,3%
Belalcázar - Caldas	1	0,3%
Bogotá	163	50,3%
Bucaramanga	33	10,2%
Buga	1	0,3%
Cali	24	7,4%
Carmen de Viboral	1	0,3%
Casanare	1	0,3%
Caucasia	1	0,3%
Chía	1	0,3%
Ciénaga, magdalena	1	0,3%
Cúcuta	2	0,6%
El playón	1	0,3%
Hatonuevo La Guajira	2	0,6%
Ibagué	2	0,6%
Manizales	3	0,9%
Medellín	34	10,5%
Neiva	1	0,3%
Palmira	2	0,6%
Pamplona	1	0,3%
Pasto	4	1,2%
Pereira	11	3,4%
Popayán	4	1,2%
Rionegro Antioquia	1	0,3%
Santa Marta	1	0,3%
Sogamoso	1	0,3%
Toca	1	0,3%
Tuluá	1	0,3%
Tunja	1	0,3%
Villa de Leyva	1	0,3%
Villavicencio	3	0,9%
Yopal	2	0,6%
Total	324	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En séptimo lugar, se tuvo en cuenta el número de empleados con que contó el emprendimiento y para esto se establecieron 6 rangos diferentes que comprenden de un empleado a tres empleados, de cuatro empleados a nueve empleados, de diez empleados a veintinueve empleados, de treinta empleados a noventa y nueve empleados, de cien empleados a cuatrocientos noventa y nueve empleados, y por último de quinientos empleados en adelante.

La figura 9 muestra los porcentajes de participación de cada uno de los rangos en cuanto al número de empleados.

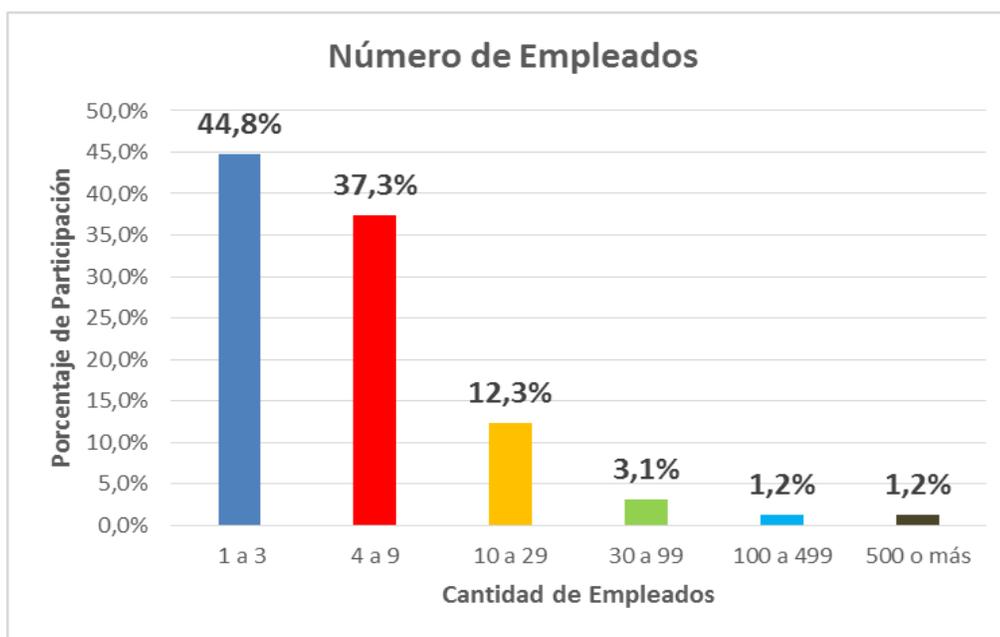


Figura 9. Segmentación de la Muestra por Número de Empleados

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el rango con mayor nivel de participación es el de un empleado a tres empleados, lo que implica que el emprendimiento comenzó muy probablemente con un monto de capital moderado y no logró una expansión o crecimiento prolongado durante su operación.

De igual forma se observa que el segundo rango con mayor participación es el de cuatro empleados a nueve empleados, y entre estos dos rangos se tiene más del 80% de la participación de la muestra, por lo cual se puede inferir que el 80% de los emprendimientos que tuvieron lugar

dentro de esta investigación no pasaron ni siquiera a ser clasificadas dentro de las medianas empresas, sino que se quedaron catalogadas como pequeñas empresas.

En octavo lugar se tuvo en cuenta un análisis sobre las ventas anuales que tuvo como consecuencia cada uno de los emprendimientos, con la intención de entender el impacto que pudo llegar a tener la idea de negocio dentro del contexto colombiano.

Para esto, se clasificó el nivel de ventas en cinco rangos diferentes que son respectivamente de cero a cuarenta y nueve millones, de 50 millones a 149 millones, de 150 millones a cuatrocientos noventa y nueve millones, de quinientos millones a novecientos noventa y nueve millones, y de mil millones en adelante.

La figura 10 muestra los porcentajes de participación de cada uno de los cinco rangos para el punto máximo en ventas anuales.

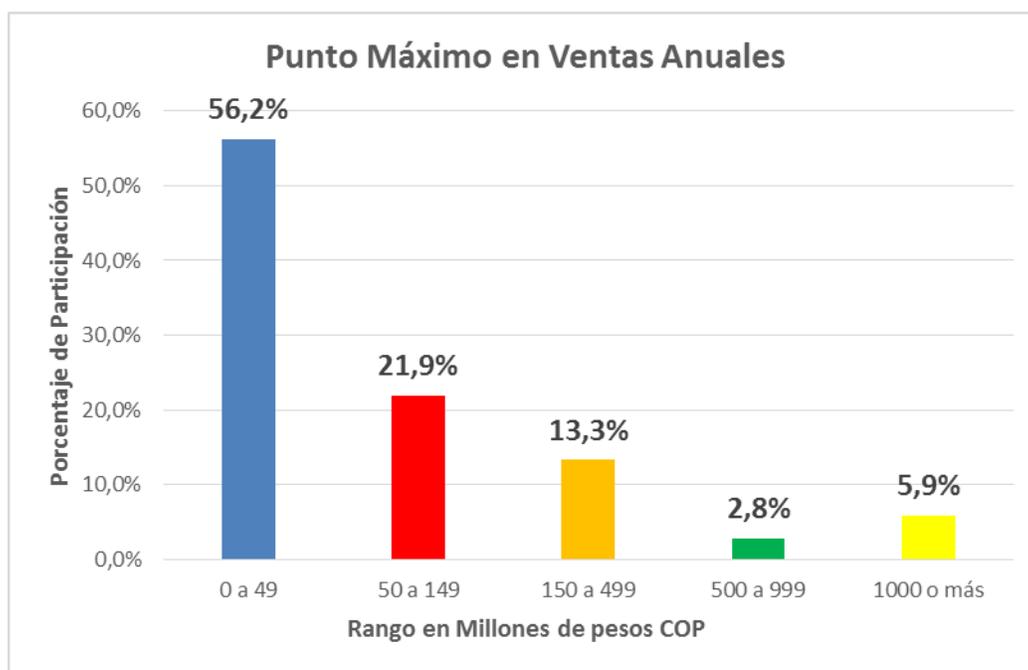


Figura 10. Segmentación de la Muestra por Ventas Anuales

Fuente: Elaboración propia

Se observa entonces que el rango con mayor nivel de participación en la investigación es el de cero millones a cuarenta y nueve millones de pesos. Este porcentaje indica que 182 de los

324 encuestados ejecutaron emprendimientos que no alcanzaron más de los 49 millones de pesos en un año de operaciones.

Con esto, se puede afirmar que el nivel de ventas de los negocios no tuvo muy buena aceptación o desde otra perspectiva se podría decir que el negocio no fue creado para mover sumas de dinero elevadas, sino que por el contrario su intención era ganar comercializando productos o servicio con un bajo precio de venta al cliente final.

En este sentido, se debe aclarar que el 56,2% de los negocios no alcanzaron los 50 millones de pesos y tan solo un 8,7% del total de emprendedores encuestados logró emprendimientos con un punto máximo en ventas superior a los 500 millones de pesos. Lo cual puede ser causa de la falta de visión para los negocios o una gestión inadecuada para lograr crecimiento y expansión del emprendimiento mismo.

En noveno lugar se clasificó el tipo de emprendimiento que realizó cada uno de los emprendedores, y se observa que existe mayor tendencia para ejecutar ideas de negocio en servicios, ya que el 64,8% de los participantes, es decir, 210 de los 324 encuestados, afirman que su emprendimiento fue clasificado dentro de la prestación de servicios, tal como se muestra en la figura 11.

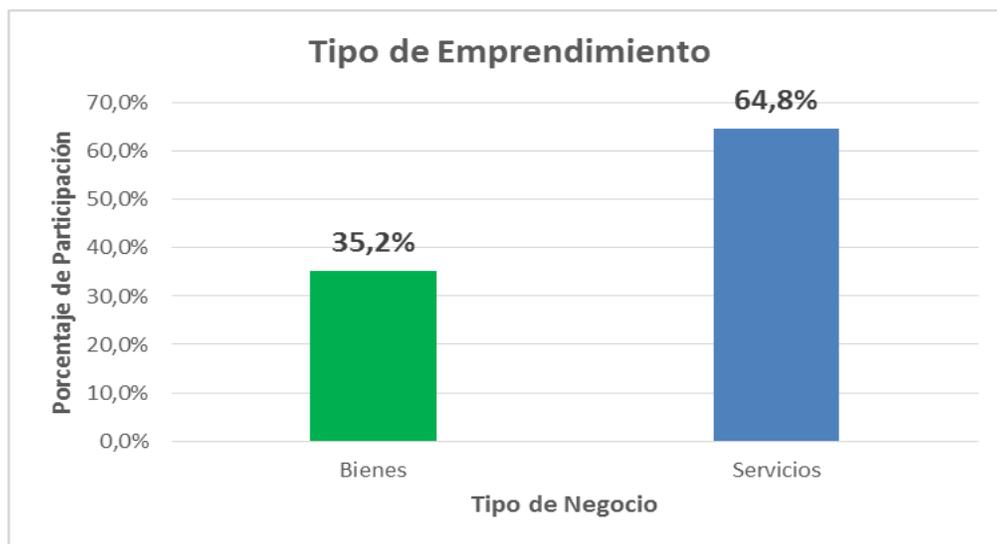


Figura 11. Segmentación de la Muestra por Tipo de Emprendimiento

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se desarrolló una pregunta de clasificación del tipo del emprendimiento en profundidad, en donde se los emprendedores elegían de acuerdo a 42 sectores de comercialización de bienes y servicios, el sector que más identificaba el tipo de emprendimiento que ejecutó. Estos 42 sectores comerciales son:

- Alimentos, bebidas y tabaco
- Almacenamiento
- Apoyo en negocios
- Comunicación
- Construcción
- Desarrollo de software
- Electricidad, agua y gas
- Industrias creativas
- Industrias manufactureras
- Manejo de desechos y aseo
- Medios masivos
- Minería
- ONG
- E commerce
- Educación
- Electrodomésticos
- Eventos y mercadeo
- Farmacéutica
- Giros y remesas
- Hotelería y turismo
- Industria Química
- Ingeniería Eléctrica y refrigeración
- Jurídica
- Mantenimiento
- Administración
- Almacén de ropa y calzado
- Alquiler
- Aplicaciones móviles
- Asesorías y consultorías
- Joyerías
- Cueros
- Confecciones
- Cosméticos y cuidado personal
- Cultivo de flores
- Desarrollo de ingeniería
- Diseño y Fabricación de Productos Electrónicos
- Mecánica
- Tecnología
- Salud
- Papelería
- Neumática
- Video juegos

De estos sectores, los que mejor nivel de participación tuvieron en la encuesta son el sector de alimentos, bebidas y tabacos con un 28,4% de participación, seguido del sector de industria manufacturera con un 23,5% de participación, tal como se observa en la tabla 2.

Tabla 2. Frecuencia del Sector Específico del Emprendimiento

Sector Específico	Frecuencia	Porcentaje Relativo
Alimentos, bebidas y tabaco	92	28,4%
Almacenamiento	2	0,6%
Apoyo en negocios	12	3,7%
Comunicación	11	3,4%
Construcción	9	2,8%
Desarrollo de software	31	9,6%
Electricidad, agua y gas	1	0,3%
Industrias creativas	20	6,2%
Industrias manufactureras	76	23,5%
Manejo de desechos y aseo	6	1,9%
Medios masivos	3	0,9%
Minería	3	0,9%
ONG	6	1,9%
Administración	1	0,3%
Almacen de ropa y calzado	1	0,3%
Alquiler	1	0,3%
Aplicaciones móviles	1	0,3%
Asesorías y consultorias	6	1,9%
Joyerías	2	0,6%
Cueros	1	0,3%
Confeciones	2	0,6%
Cosméticos y cuidado personal	3	0,9%
Cultivo de flores	1	0,3%
Desarrollo de ingeniería	1	0,3%
Diseño y Fabricación de Productos Electrónicos	1	0,3%
E commerce	3	0,9%
Educación	2	0,6%
Electrodomésticos	1	0,3%
Eventos y mercadeo	1	0,3%
Farmacéutica	2	0,6%
Giros y remesas	2	0,6%
Hotelería y turismo	2	0,6%
Industria Química	3	0,9%
Ingeniería Eléctrica y refrigeración	1	0,3%
Jurídica	1	0,3%
Mantenimiento	1	0,3%
Mecánica	1	0,3%
Tecnología	2	0,6%
Salud	5	1,5%
Papelería	2	0,6%
Neumática	1	0,3%
Video juegos	1	0,3%
Total	324	100%

Fuente: Elaboración propia

Así bien, el último componente de la segmentación de la muestra se remite al origen de los fondos con que se ejecutó el emprendimiento inicialmente, y en cuanto a este factor, se observa que los emprendedores en su gran mayoría buscan invertir sus propios fondos para ejecutar los emprendimientos.

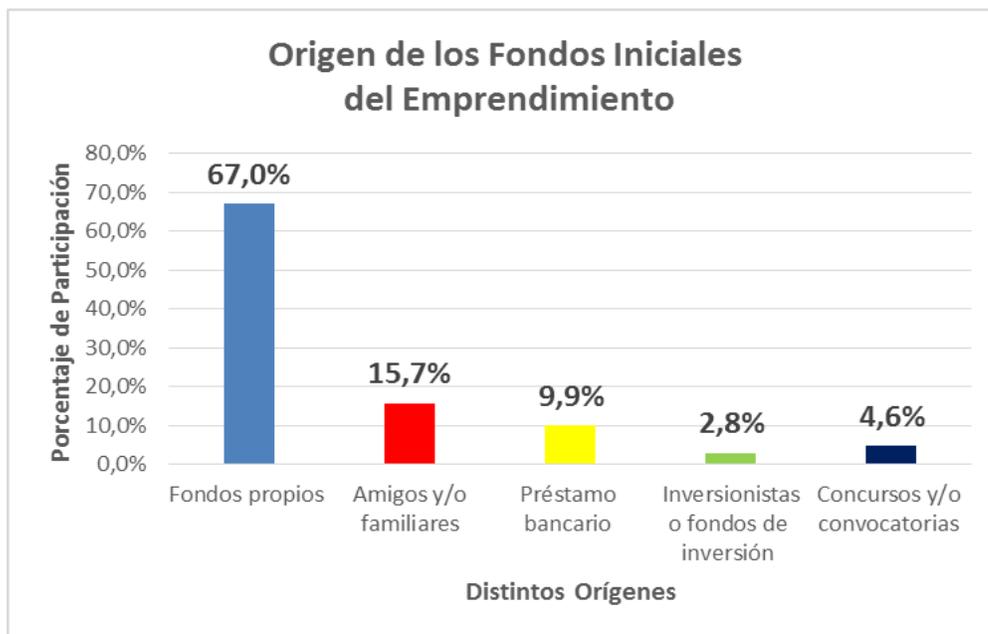


Figura 12. Segmentación de la Muestra por Origen de Fondos

Fuente: Elaboración propia

Como se observa mediante esta gráfica, los fondos propios representan el 67% de participación de la muestra, lo cual equivale a 217 del total de 324 emprendedores encuestados. Es evidentemente un porcentaje alto, y junto con la categoría de amigos y/o familiares, representan en conjunto más del 80% del total de participación, lo cual puede concebirse como algo positivo debido a que los niveles de retorno del emprendimiento entran directamente a los emprendedores y no son consumidos por entidades bancarias o financieras en su defecto.

Además, al ser una inversión de capital propio, los niveles de endeudamiento son mínimos y en caso de fracaso, además del patrimonio propio, no se queda con ningún tipo de obligación bancaria que impida a los emprendedores continuar emprendiendo en un futuro.

De ésta manera, se termina el análisis de resultados en cuanto a la segmentación de la muestra y se procede a analizar los rasgos de personalidad del emprendedor según el modelo de los cinco grandes factores (John et al. 2008). Los emprendedores encuestados tuvieron que realizar un test de personalidad que comprende la clasificación de 15 ítems, y de acuerdo a su grado de acuerdo en cuanto a cada uno de ellos se identifican los rasgos de personalidad predominantes. En cuanto a esta investigación, las tendencias en cuanto a los rasgos de personalidad se muestran en la figura 13.

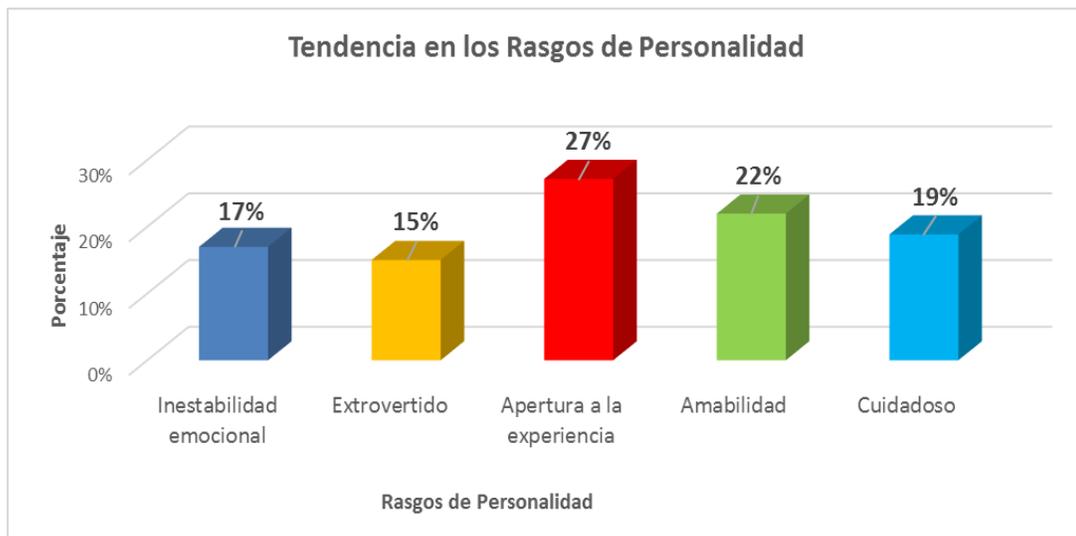


Figura 13. Rasgos de Personalidad del Emprendedor

Fuente: Elaboración propia

Esta tendencia indica que el emprendedor colombiano tiene una personalidad más abierta al cambio y a las nuevas experiencias, en este sentido, la apertura a la experiencia se entiende en el emprendedor como una persona que tiene una imaginación activa, posee una sensibilidad estética, presta atención a las vivencias internas, tiene gusto por la variedad, y a su vez posee curiosidad intelectual e independencia de juicio.

Se observa a su vez que no hubo un factor que dominara totalmente, ni uno que tuviera una participación baja dentro de la investigación. Los cinco rasgos se encuentran en un rango entre 15% y 27%, por lo cual se puede considerar que los rasgos de los emprendedores son diversos y no existe una sola modalidad de emprendedor en cuanto a su personalidad.

De esta manera, se termina por completo el análisis de los emprendedores en cuanto a la investigación. A continuación, se desarrolla el análisis de los factores que comprendía la encuesta, con la intención de mostrar las causas más frecuentes de fracaso en los emprendimientos colombianos.

Inicialmente, para los emprendedores las cuestiones que en el ámbito colombiano generan un desgaste y terminan por acabar con buenas ideas de negocio empresariales son diversas y se atribuyen a diferentes factores.

Este desgaste fue asociado por los encuestados con problemas como la “falta de apoyo por parte del Estado a la industria nacional”, la “carga tributaria demasiado excesiva en Colombia”, la “falta de financiamiento por parte de entidades bancarias”, la “falta de cultura ambiental”, la “falta de organización y planeación en los emprendimientos”, la “falta de capacidad monetaria”, entre otros motivos.

Cada uno de estos pueden catalogarse dentro de los seis factores logísticos determinados en la encuesta, los cuales son: el factor financiero, el factor de recursos humanos, el factor de mercadeo, el factor operativo, el factor de entorno y el factor organizacional. Aunque se presentaron otro tipo de factores influyentes en el fracaso del emprendimiento en Colombia, se realizará un enfoque en los elementos mencionados anteriormente.

Teniendo en cuenta esta perspectiva inicial se vuelve importante clasificar cada una de las opiniones de los emprendedores encuestados en cuanto a los seis factores determinados. Y se debe entender que para la clasificación de los factores según su incidencia en el fracaso, no existe una condición excluyente entre los mismos, es decir, el fracaso se puede dar pese a que la capacidad de la empresa no es suficiente y a su vez porque existe una crisis económica, por lo cual el factor operativo y el factor de entorno son causantes del fracaso en un mismo emprendimiento.

Aclarado esto, los resultados de la información obtenida mediante las encuestas en cuanto a la clasificación de los factores logísticos por su nivel de impacto en los fracasos son los siguientes:

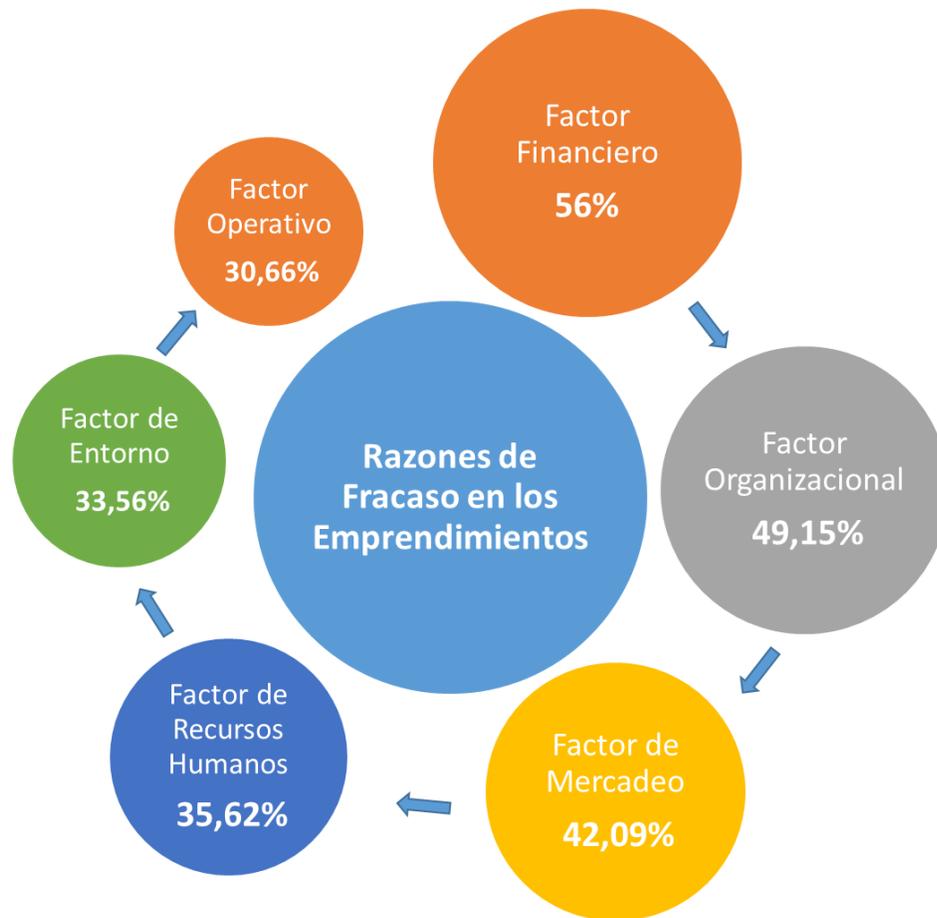


Figura 14. Razones del Fracaso

Fuente: Elaboración propia

Se observa entonces que la suma de los porcentajes en cada factor no da 100% en su conjunto, debido a que no son factores excluyentes. A su vez, se observa que el factor financiero es el que mayor nivel de acuerdo tuvo por los emprendedores, por lo cual este es el principal motivo de fracaso en los emprendimientos con un 56% de acuerdo.

En segundo lugar se encuentra el factor organizacional con un 49,15% de acuerdo, en tercer lugar se encuentra el factor de mercadeo con un 42,09% de acuerdo, en cuarto lugar se encuentra el factor de recursos humanos con un 35,62% de acuerdo, en quinto lugar se encuentra el factor entorno con un 33,56% de acuerdo y por último se encuentra el factor operativo con un 30,66% de acuerdo.

Ahora bien, para la evaluación de cada uno de los factores se le pidió a los emprendedores que valoraran su nivel de acuerdo o desacuerdo en diferentes enunciados que estaban relacionados con cada uno de los factores.

A su vez, para valorar cada uno de los enunciados, se restó del total de 324 emprendedores encuestados, el número de emprendedores que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo, con la intención de manejar porcentajes más precisos, es decir, si de los 324 encuestados, 124 no estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, el total de personas que aportaron al desarrollo de ese enunciado fueron 200 y si de esos 200 encuestados, 100 de ellos estuvieron de acuerdo, se puede afirmar que el 50% de los encuestados estuvieron de acuerdo. De esta manera se determina el nivel de acuerdo y desacuerdo por cada enunciado con mayor exactitud.

Teniendo en cuenta este mecanismo de análisis, se comienza a desarrollar el análisis por cada uno de los seis factores. En cuanto al factor financiero, la encuesta comprendió seis criterios de fracaso que son respectivamente los posibles problemas porque el negocio no le pudo brindar suficientes ingresos propios para subsistir (83,39%), problemas de financiamiento en termino de préstamos (72,89%), problemas por exceso de gastos operativos (69,12%), problemas por retraso de pagos por parte de los clientes (60,22%), problemas de acceso a créditos con proveedores (54,80%) y problemas por una mala administración del dinero (53,28%).

Se puede observar que el criterio con mayor nivel de acuerdo comprende el nivel de retornos que el negocio mismo genera para poder subsistir, y es que de los 289 emprendedores encuestados que aportaron a este enunciado, 241 afirmaron que los emprendimientos no les dieron el suficiente retorno de ingresos para poder continuar desarrollando el negocio mismo. Esto puede estar relacionado a su vez con una idea de negocio poco atractiva o muy bajos niveles de utilidad por unidad o servicio vendido.

El segundo problema financiero es el acceso a préstamos para financiar los emprendimientos y 207 de los 284 emprendedores que aportaron a este enunciado estuvieron de acuerdo con este problema. Si bien, el acceso a préstamos en Colombia es cuestionable por cuestiones como la capacidad de endeudamiento de los emprendedores, otras fuentes de ingreso que permitan soportar la adquisición de préstamos, los niveles de interés sobre los préstamos y el

bajo nivel de confianza de los bancos en cuanto a los emprendedores, ya que en la mayoría de las ocasiones, los préstamos son accesibles para vivienda y carros porque existe una fuente de ingreso segura por parte de quien adquiere el préstamo, pero en el caso del emprendedor, su fuente de ingresos sería el mismo emprendimiento y las entidades bancarias por lo general no asumen riesgos de quiebra e insolvencia, por lo cual el acceso a préstamos es bastante limitado.

El tercer problema financiero es el exceso en gastos operativos, en donde 188 de los 272 emprendedores que aportaron al enunciado afirmaron su posición de acuerdo. Este problema depende mucho de la estructura misma del emprendimiento, y por lo general se debe planear el nivel de gastos tanto operativos como no operativos del negocio, con la intención de entender y planear adecuadamente las finanzas del emprendimiento mismo.

Por este motivo, el exceso de gastos operativos está directamente relacionado con la planeación financiera y al afirmar que existe un exceso en gastos se puede asumir que la planeación financiera es ineficiente porque en el momento de consolidación de la idea de negocio, no se tiene clara la estructura financiera y aumentos en los gastos desequilibra las finanzas del emprendimiento.

El cuarto y quinto problema se relacionan con la gestión de pagos, por un lado se encuentra el cobro de cartera y por otro lado el nivel de endeudamiento a corto y largo plazo con proveedores. Una estructura financiera sólida puede soportar plazos de pago largos con sus clientes y a su vez puede solventar deudas con proveedores en el corto plazo. En el caso de los emprendimientos, la estructura por lo general no comienza con un buen nivel de solidez debido a que dependiendo del desempeño y éxito del emprendimiento, los ingresos se destinan a pagar deudas con proveedores y a crecer para aumentar la solidez de la estructura financiera.

Si un emprendimiento comienza con una estructura financiera débil, es importante que el cliente pague lo antes posible y que los proveedores den plazos o créditos a la empresa, con la intención de poder gestionar adecuadamente las finanzas. En situaciones donde el cliente no paga rápidamente y el proveedor no da plazos o créditos para pago, la estructura financiera fácilmente se ve afectada y el emprendimiento fracasa prontamente. Por esta razón, para el cuarto problema,

165 de los 274 emprendedores que aportaron al enunciado estuvieron de acuerdo y para el quinto problema 154 de los 281 emprendedores que aportaron al enunciado estuvieron de acuerdo.

El sexto y último problema financiero es la mala administración del dinero y se puede afirmar que es una de las cuestiones más frecuentes no solo a nivel de emprendimientos sino a nivel de empresas ya consolidadas en los diferentes sectores comerciales del país. Esta gestión inadecuada de dinero genera problemas de deudas, impide el crecimiento de los negocios, dificulta una estructura sólida y confiable a nivel financiero y constantemente impacta negativamente en las utilidades de los negocios en los distintos cierres contables. Este sexto problema tuvo un nivel de acuerdo del 53,28%, lo cual representa 146 de los 274 emprendedores que aportaron a este enunciado.

En este sentido, los factores financieros impactan fuertemente en los emprendimientos, generando fracaso y desincentivando la tasa misma de emprendimiento en el país. Para una compañía, el factor financiero se convierte en un gran eslabón dentro de la logística cuando no se logra un adecuado manejo y movilización del mismo a lo largo de la cadena de suministro. Dentro de este enfoque, visto como una de las principales entradas, el factor financiero interviene en gran magnitud en el desarrollo de un flujo óptimo en todas las actividades que se llevan a cabo en el emprendimiento.

Algunos de los encuestados describieron su fracaso con frases como “los socios capitalistas requerían la inversión en un retorno de tiempo muy corto, y generaron conflictos que no se pudieron solucionar”, se presentó una “falta de capital inicial”, el “factor impositivo demasiado alto”, hubo “falta de dinero para poder invertir e incrementar las ventas”, hubo “falta de financiamiento por entidades bancarias”.

En general, estas frases son el reflejo de los problemas financieros que se presentan al momento de ejecutar los emprendimientos, afectando directamente la actividad logística de las compañías y la manera más adecuada de solucionarlo es mediante una planeación financiera rigurosa y excesivamente detallada, que permita a los emprendedores entender los niveles de endeudamiento a los que se enfrentan, los niveles de ventas mínimas y los posibles contingentes

financieros que pueden desestabilizar la estructura financiera y la administración logística de los emprendimientos.

“La inversión que se realiza en proyectos logísticos es necesaria para el desarrollo, pero hay que tener en cuenta los costos de gestión de dichos proyectos, utilizando una metodología confiable de planificación, definición, seguimiento y control.” (Logyca, 2015)

La necesidad de una óptima planeación financiera es de gran importancia no solo en el momento de iniciar operaciones en una compañía, también durante el desarrollo de las mismas. La turbulencia e incertidumbre persiste en los entornos empresariales y es por esto que las compañías deben prepararse adecuadamente en aspectos financieros para enfrentar factores internos y externos.

La relación existente entre el factor financiero y la logística es directa, las consecuencias de las actividades en una de estas áreas se ven reflejadas en la otra. Un claro ejemplo de esto es como el óptimo desarrollo de actividades como el abastecimiento, transporte y distribución se convierten en puntos clave que generan impactos financieros dentro de las compañías y viceversa. Finalmente, en la figura 15, se muestra el porcentaje de acuerdo de cada uno de los seis problemas que comprendieron el factor financiero.

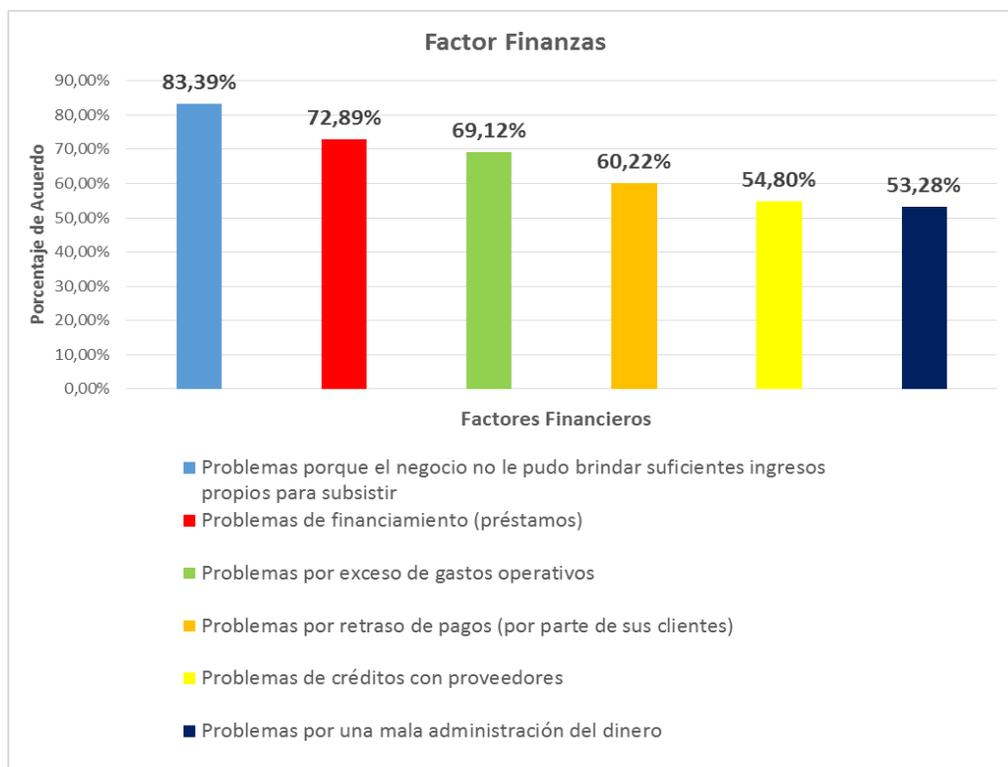


Figura 15. Factor Financiero

Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, el impacto financiero se convierte en el factor logístico de mayor relevancia al momento de ejecutar proyectos de emprendimiento y es sin duda una de las problemáticas más fuertes no solo a nivel nacional sino a nivel global.

En segundo lugar, se encuentra el factor organizacional con un 49,15% de acuerdo según los emprendedores encuestados. En cuanto a este factor, la encuesta utilizó 8 enunciados distintos que describen problemas de tipo organizacional.

Según el nivel de impacto que generaron dentro del factor organizacional, los enunciados son respectivamente los problemas en la ejecución de lo planeado (75,69%), la planeación deficiente (69,00%), la falta de indicadores/métodos para medir rendimientos, eficiencias, entre otros (66,79%), la estructura organizacional inadecuada (58,55%), los problemas por conflicto entre accionistas/socios (54,76%), los problemas por pobre manejo de información (54,58%), el exceso de delegación y falta de supervisión(43,84%), y los problemas porque desde un inicio no hubo suficiente convicción/pasión por el emprendimiento (35,25%).

El primer problema organizacional que se presenta es la ejecución de lo planeado, problema del cual 218 de 288 emprendedores que aportan al enunciado afirman estar de acuerdo y representan el 75,69%. Este es un problema que no precisa en el nivel de planeación y estrategia, sino que por el contrario, precisa en la consecución de esas estrategias que previamente han sido definidas y establecidas como parte de la política misma del emprendimiento.

En principio, la falta de ejecución puede ser por tiempo limitado o por falta de conocimientos o de dominio de diferentes áreas para ejecutar correctamente. Por este motivo, es importante que exista capacitación y que se configuren procesos o procedimientos de actuación, con el fin de ejecutar correctamente las diferentes actividades y plasmar lo que se estableció en la estrategia en un plano real.

El segundo problema es la planeación deficiente con un 69% de acuerdo entre los 271 encuestados que aportaron a este enunciado. En cuanto a este problema, es importante aclarar que se relaciona directamente con el primer problema mencionado, y es que la ejecución de actividades depende directamente de una planeación eficiente. Si no se desarrollan procesos de planeación previos, se puede esperar impactos negativos en el emprendimiento y estos sin duda pueden llevar al fracaso de los mismos.

En Colombia el sector de consultoría estratégica es básico, y se asume que el nivel de complejidad de los diferentes sectores es alto, por lo cual la planeación y la estrategia deben ser los pilares que soportan cualquier tipo de emprendimiento. Por ese motivo, es importante que antes de emprender, se tenga un nivel de desarrollo y pensamiento estratégico adecuado que permita planear en un primer momento de forma eficiente y ejecutar en un segundo momento de forma adecuada.

El tercer problema organizacional es la falta de indicadores de rendimiento, eficiencia, control y desempeño. Este problema representa un 66,79% de acuerdo, lo cual equivale a 185 de los 277 emprendedores que aportaron a este enunciado. Una de las medidas más importantes para el desarrollo de emprendimientos es la mejora continua, y la manera más efectiva de lograr esta mejora continua es mediante un seguimiento y un control de todas las operaciones.

A nivel organizacional, no puede existir mejora continua si no existe un seguimiento, y la forma de lograr seguimiento es mediante los indicadores que permiten verificar aquellas actividades que agregan valor al emprendimiento, y aquellas actividades que no lo hacen. Es fundamental poder desarrollar indicadores de todo tipo, bien sea en producción, en rendimiento, en eficiencia, en control, en desperdicios, o en cualquier actividad en la que se ve inmersa el emprendimiento, ya que sin estos indicadores, el seguimiento y la mejora continua se vuelven conceptos difíciles de ejecutar a nivel de organizaciones y emprendimientos.

El cuarto problema es una estructura organizacional inadecuada con un 58,55% de acuerdo entre los 275 emprendedores que aportaron a este enunciado. La estructura organizacional permite determinar funciones para cada puesto de trabajo, determina el nivel de poder y de influencia que puede llegar a ejecutar en el emprendimiento, y una estructura organizacional inadecuada impacta negativamente porque no existe un control del poder o la influencia por parte de todos los integrantes del emprendimiento.

El desarrollo de una estructura organizacional permite a cada quien hacer su labor y no pasar los límites en las funciones de su puesto de trabajo. Por lo general las estructuras organizacionales informales no desarrollan procesos de decisión efectivos debido a que las políticas de la compañía como la misión y la visión, son diferentes para cada uno de los integrantes del emprendimiento. Por eso es importante mantener una estructura organizacional adecuada y eficiente.

El quinto problema organizacional se relaciona con los conflictos entre accionistas/socios con un porcentaje de 54,76% que equivale a 161 de 294 emprendedores que aportaron al enunciado. Este problema depende directamente de las normas y condiciones iniciales con las que se ha creado el emprendimiento, y el conflicto hace referencia precisamente a un conflicto de intereses que pueden ser monetarios o de dirección misma del emprendimiento.

El sexto problema se refiere a los problemas por pobre manejo de información, que representan un 54,58% de acuerdo, lo que es equivalente a 143 de 262 emprendedores que aportan al enunciado. Es claro que el nivel directivo de los emprendimientos debe planear estrategias y tomar decisiones, motivo por el cual los directivos deben ser receptores eficientes de información.

Si la información es inadecuada para tomar decisiones, los emprendimientos seguramente se encuentran en problemas, y a su vez, si el manejo de información y comunicación entre diferentes áreas de una organización no son adecuados, existirán problemas organizacionales que terminan en fracaso de emprendimientos.

El séptimo problema organizacional es el exceso de delegación y falta de supervisión, el cual tiene un 43,84% de acuerdo y equivale a 121 de 276 emprendedores que aportan al enunciado. En cuanto a este problema, es importante delimitar desde un principio las actividades de cada puesto de trabajo, con la intención de mejorar la eficiencia organizacional.

De igual manera, deben existir puestos de trabajo que supervisen y regulen el nivel de eficiencia en las actividades y operaciones que el emprendimiento mismo requiere. La organización debe ser comprendida como un sistema en donde diferentes agentes deben actuar con la intención de cumplir un objetivo en común, y es claro que si los agentes del sistema no ejecutan sus actividades correctamente, todo el sistema eventualmente puede colapsar.

El último problema organizacional es la falta de suficiente convicción/pasión por el emprendimiento, el cual representa un 35,25% de acuerdo, y equivale a 98 de 278 emprendedores que aportan al enunciado. En cuanto a este problema se debe buscar no solo la convicción personal que es la que posee el emprendedor, sino que el emprendedor debe ser capaz de transmitir esa convicción y lograr impactos positivos en todo su equipo de colaboradores, puesto que de esta manera, los colaboradores trabajaran con mayor esfuerzo y los resultados globales del emprendimiento serán mucho exitosos.

Esto a su vez depende del desarrollo de una cultura organizacional y del impulso de un mejor ambiente de trabajo, para mantener a todos los colaboradores motivados y así obtener mejores resultados.

En este sentido, el factor organizacional genera un impacto importante en los emprendimientos y no solo es cuestión de estructura organizacional, a su vez se tienen en cuenta aspectos como la pasión por el emprendimiento, la motivación de los colaboradores, las

actividades de los puestos de trabajo, el rol de los accionistas y socios de los emprendimientos, los impactos de una planeación detallada y los problemas de ejecución de las estrategias definidas.

El factor organizacional puede provocar diferentes situaciones que impiden el éxito y entre estas situaciones, alguno de los emprendedores encuestados afirmaron que “faltó comunicación objetiva entre los socios para indicar sus preferencias, preocupaciones y acciones para corregir el rumbo”, hubo “falta de honestidad del personal”, hubo “falta de compromiso del equipo emprendedor”, “el líder del proyecto no fue el adecuado”, hubo “diferencias conceptuales y administrativas con los socios”, hubo una “baja productividad”, hubo “desintegración del equipo”, entre otras frases que se relacionan directamente con la eficiencia en un nivel organizacional.

El factor organizacional, como un factor logístico determinante en el fracaso de los emprendedores colombianos, refleja la necesidad de una buena administración frente a todas las actividades que se llevan a cabo dentro de las compañías. La influencia de una planeación estratégica óptima permite no solo obtener excelentes resultados operacionales también elaborar planes de acción que mantengan una cultura organizacional adecuada y una colaboración entre cada uno de los participantes de la cadena de abastecimiento.

La figura 16 describe el porcentaje de los ocho problemas expuestos en cuanto al factor organizacional.

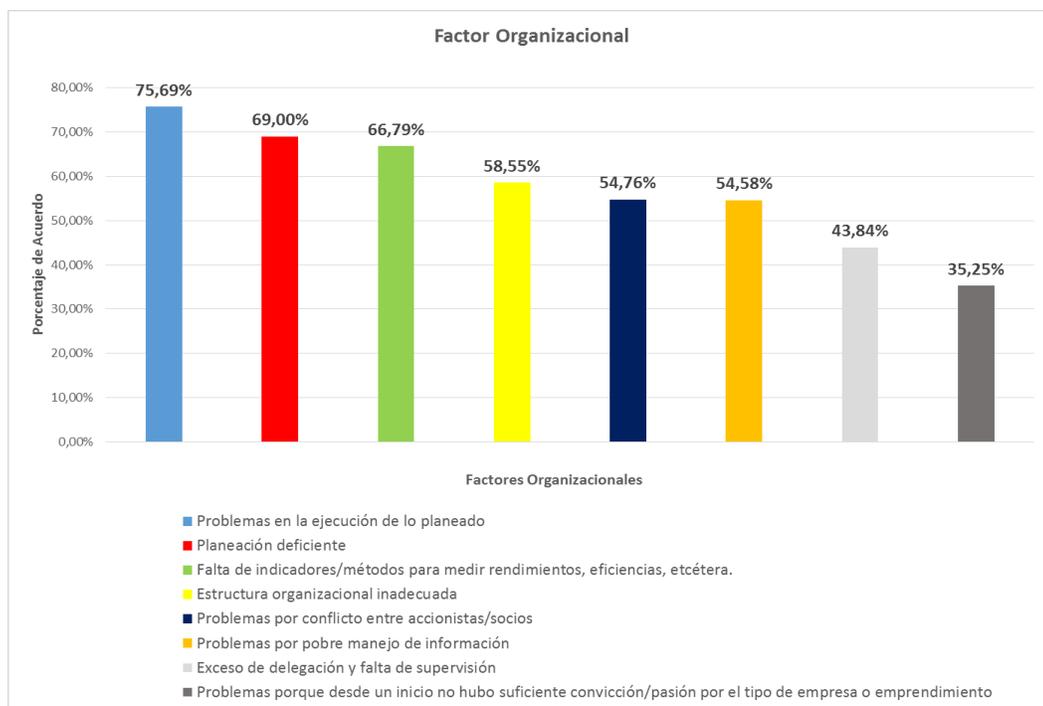


Figura 16. Factor Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, el tercer factor logístico con mayor nivel de acuerdo entre los 324 emprendedores encuestados fue el factor de mercadeo. Para este factor, la encuesta tomó en consideración ocho enunciados que representaban las actividades representativas de la gestión de mercadeo en cuanto a cualquier emprendimiento.

En este sentido, los ocho enunciados de mercadeo según su nivel de acuerdo por los emprendedores encuestados son los problemas con la promoción/publicidad del servicio o del producto (68,71%), problemas por no lograr colocar el producto en el punto de venta adecuado (66,78%), problemas por un débil estudio de mercado (60,79%), problemas por mala selección de mercado meta (54,83%), problemas por una asignación no adecuada de precio (50,19%), problemas por pérdida de clientes de forma dramática (50,19%), problemas por mal diseño del producto (26,84%), y por último los problemas por mal diseño de empaque o envase (20,49%).

Estos ocho problemas de mercadeo son cuestiones básicas del mercadeo que no se logran por la falta de planeación, la ineficiencia para ejecutar decisiones estratégicas, falta de investigación de mercados o ineficiencia en este tipo de investigación, diseño inadecuado de productos o nivel inadecuado de promoción del bien o servicio ofrecido.

De igual forma, se observa que los problemas de mercadeo son muy directos y por lo general el problema no es consecuencia de otras operaciones sino que es la causa fundamental del fracaso en cuanto al factor de mercadeo. Por este motivo, no se vuelve necesario explicar cada uno de los problemas pero si se aclarará el porcentaje de acuerdo por cada uno de los problemas.

Para el problema con la promoción/publicidad del servicio o del producto, el porcentaje de acuerdo es de 68,71% y corresponde a 191 emprendedores de acuerdo de un total de 278 emprendedores que aportan al enunciado. El segundo problema es el de por no lograr colocar el producto en el punto de venta adecuado y tiene un porcentaje de acuerdo de 66,78%, que equivale a 191 emprendedores de acuerdo de un total de 286 emprendedores que aportan al enunciado.

El tercer problema se genera por un débil estudio de mercado y tiene un porcentaje de acuerdo de 60,79%, que equivale a 169 emprendedores de acuerdo de un total de 268 emprendedores que aportan al enunciado. El cuarto problema se refiere a la selección inadecuada del mercado meta y tiene un porcentaje de acuerdo de 54,83%, que equivale a 142 emprendedores de acuerdo de un total de 259 emprendedores que aportan al enunciado.

El quinto problema se genera por una asignación no adecuada de precio del bien o servicio y tiene un porcentaje de acuerdo de 50,19%, lo cual corresponde a 132 emprendedores de acuerdo de un total de 263 emprendedores que aportan al enunciado. El sexto problema es la pérdida de clientes de forma dramática y tiene un porcentaje de acuerdo de 50,19%, el cual equivale a 135 emprendedores de acuerdo de un total de 269 emprendedores que aportan al enunciado.

El séptimo problema se refiere al mal diseño del producto y tiene un porcentaje de acuerdo de 26,84%, el cual equivale a 73 emprendedores de acuerdo de un total de 272 emprendedores que aportan al enunciado. Por último, se encuentra el octavo problema de mercadeo que corresponde a un diseño inadecuado de empaque o envase y tiene un porcentaje de acuerdo de 20,49%, el cual

equivale a 58 emprendedores de acuerdo de un total de 283 emprendedores que aportan al enunciado.

Así bien, es importante mostrar que algunos de los emprendedores aportaron a los problemas del factor logístico referente al mercadeo con frases como la “promoción comercial insuficiente”, “no probar si el mercado está dispuesto a pagar por el producto”, “falta de aceptación del canal de ventas escogido”, “desconocimiento en la promoción del sector”, “falta de publicidad”, “no ejecuté la campaña de marketing diseñada”.

Estas frases son un reflejo de los problemas de mercadeo que comprendió la encuesta y muestran que el mercadeo de igual forma se encuentra también no solo en un nivel de ejecución, sino que a su vez debe existir un nivel estratégico de planeación y toma de decisiones que permita mejorar el desempeño en cuanto al mercadeo. La figura 17 muestra los porcentajes de para cada uno de las ocho categorías del factor de mercadeo.

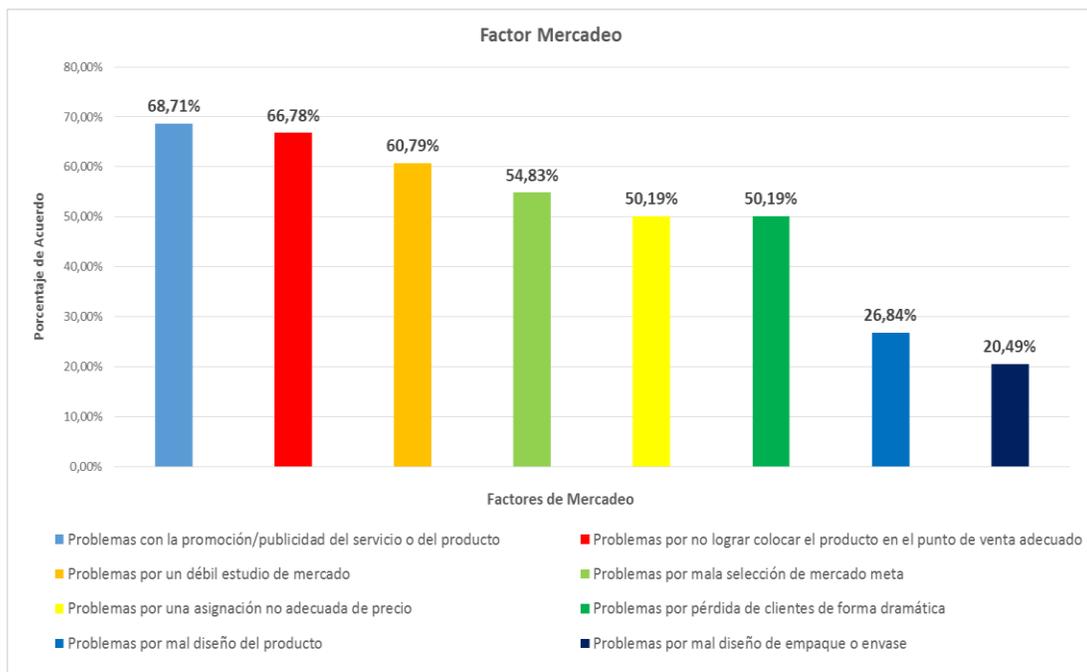


Figura 17. Factor de Mercadeo

Fuente: Elaboración propia

Analizando estos problemas, se encuentra que las áreas de mercadeo y logística realizan un trabajo en el que se ven involucrados un gran número de aspectos que permiten el buen funcionamiento de una compañía. En muchas ocasiones, el valor agregado y la ventaja competitiva con la que cuenta una organización se ve reflejada en factores tales como el marketing mix.

Uno de los principales objetivos de estas dos áreas es la satisfacción del cliente así como la generación de utilidades para la compañía. Qué y cómo son los principales interrogantes que resuelve el mercadeo y la logística respectivamente. Aunque se puede llegar a pensar que son áreas independientes, su trabajo simultáneo permite que los consumidores encuentren lo que buscan en el lugar, momento y las características deseadas.

Un ejemplo real de la importancia del mercadeo en la logística es la gran trascendencia de una investigación de mercados previa con el fin de encontrar además ciertas características claves para los productos; los canales de distribución, servicio al cliente, empaque y embalaje, entre otros aspectos logísticos integrados.

Para un emprendedor, estrategias como una investigación de mercadeo le permitiría encontrar las herramientas suficientes para hacer de su área de mercadeo y logística, áreas efectivas, logrando así llegar al consumidor final tal y como lo requiere; aumentando su participación en el mercado a través de un buen valor agregado.

“Debido a la vertiginosa dinámica del mercado, los compradores cambian sus hábitos de consumo en tiempos cada vez más cortos, de ahí que los empresarios requieren de componentes diferenciadores que agreguen valor a su producción. El embalaje es uno de dichos diferenciadores...” (El packaging, el empaque del empaque, 2015)

Ahora bien, al inicio de este capítulo se llevó a cabo un análisis de ciertas variables relacionadas con las respuestas dadas por los emprendedores en la encuesta, como el personal con el cual contó el emprendimiento a lo largo de sus operaciones. Aunque la mayoría de estos proyectos, según las encuestas, no contaba con un número superior a 3 empleados, se concluyó que el factor recursos humanos es una de las principales causas del fracaso en emprendedores colombianos.

Hoy en día, el personal que apoya las operaciones y actividades de la compañía es una variable clave para lograr el éxito y la perdurabilidad de la misma. En ocasiones, se presentan ideas que deben ser desarrolladas en equipo para generar resultados ideales y es por eso que el aprendizaje y actualización continua de los conocimientos de quién apoya las actividades de la compañía es de vital importancia si se desea lograr un proyecto sobresaliente en el mercado. En una compañía, uno de los factores con mayor importancia es el personal, por lo que no se puede convertir en el eslabón más débil.

En los resultados de la encuesta se encontró que los principales inconvenientes reflejados en recursos humanos fueron (ver figura 18), en primero lugar, los problemas por fallas en el desarrollo organizacional como falta de capacitación o entrenamiento con un 55,51%, en segundo lugar se encuentra problemas por compensaciones del personal con 50,36%, seguido por incumplimiento en etapas rigurosas en el proceso de reclutamiento (41,15%), en cuarto lugar los problemas de robos por parte del personal con un 33,88% y en último lugar, problemas por exceso de rotación de personal (26,76%).

La falta de capacitación y entrenamiento en una compañía, hace que la innovación y el desarrollo disminuyan considerablemente, trayendo consigo la pérdida de participación en el mercado. Si el personal no se encuentra en constante capacitación y entrenamiento sobre las novedades en el área específica, puede llegar a perder productividad. De 272 personas encuestadas, 151 mostraron su acuerdo frente a que este criterio era uno de los principales influyentes del área de recursos humanos, en el fracaso de los emprendimientos colombianos.

Uno de los encuestados escribió en la encuesta: “Otro factor determinante fue el desconocimiento contable: esa contabilidad “de relleno” en la universidad es la herramienta más importante en el emprendimiento, evita el fracaso y, me atrevo a decirlo, es una de las principales fuentes de innovación, pues obliga a hacer más con los recursos que se tengan o más.” Frase que permite identificar que la ausencia de conocimientos por parte del personal, no solo afecta la innovación en los procesos de las compañías, también la productividad e incluso su permanencia en el mercado.

En segundo lugar, se encuentran los problemas por compensaciones de personal. Un trabajador feliz hace su trabajo de la mejor manera posible. La motivación a través de la compensación por el trabajo realizado, permite que las actividades de la compañía se lleven a cabalidad y se obtengan los mejores resultados posibles. Para una compañía que se encuentra en emprendimiento, el flujo de caja no tiene la fluidez para soportar capacitaciones o entrenamientos de personal, por lo que este criterio se convierte en la segunda razón de mayor incidencia en los fracasos de los emprendedores colombianos.

Seguido de los problemas por compensaciones de personal, se encuentra el incumplimiento en etapas de selección rigurosas en el reclutamiento. Tener al mejor talento dentro de los equipos de las compañías se convierte en una necesidad para lograr desarrollar actividades que permitan el crecimiento de la empresa. Evadir o evitar procedimientos esenciales para conocer y contratar el mejor talento por diferentes motivos como contratación rápida para cubrir cargos libres, hace que se reclute en muchas ocasiones personas no aptas en las áreas. De 260 personas que aportaron una respuesta, 107 estuvieron de acuerdo que este criterio es influyente en el fracaso de emprendimientos.

En cuarto lugar, se posiciona problemas por robos por parte del personal y en último lugar, el exceso de rotación de personal. En una compañía considerada como un proyecto de emprendimiento, los salarios suelen ser bajos por lo que el personal busca otras opciones de trabajo en otra empresa en la cual puedan obtener un mejor sueldo y un puesto estable. El número de encuestados que aportaron a la pregunta fue de 284 y 76 estuvieron de acuerdo con que la rotación de personal excesiva es un causante importante del fracaso en los emprendimientos.

Algunos encuestados formularon algunas frases como la mencionada anteriormente, en la que definen factores de recursos humanos relacionados con el fracaso en el emprendimiento en Colombia. Algunas de estas frases son:

“El creer que se pueden manejar todas las áreas desde una sola cabeza; "zapatero a tus zapatos. Para administrar se necesita un administrador, generalmente el que emprende tiene conocimiento de un área específica, se debe apoyar con otras personas.”

“El personal para hacer la labor es vital y éste no fue honesto y no dio todo de sí para adelantar las labores de venta.”

“La falta de compromiso del personal contratado en el cumplimiento de sus obligaciones.”

Es por estas fallas, que tener el personal adecuado en sus operaciones, contribuye en gran medida al desarrollo logístico de las empresas. Como lo mencionaban los encuestados en sus frases, un líder inadecuado o un grupo desintegrado de trabajo impide el crecimiento e incluso, la permanencia de las organizaciones en los sectores. El talento humano y su colaboración en la planeación e implementación de las estrategias permiten que las actividades generen resultados óptimos en el mediano e incluso largo plazo.

Un buen trabajo equipo con el mejor talento humano y profesional permite que las empresas logren ser efectivas, creciendo en sus actividades de servicio al cliente y ventas. “Los factores de éxito de un buen proceso de alineación entre el talento humano y la estructura organizacional logística se centran en el conocimiento del negocio, incorporar la estrategia de Supply Chain Management con los objetivos corporativos, construir con toda la organización la estrategia de gestión humana, ..., gestionar con base en la cultura de la empresa...” (Logyca, 2013)

La motivación del personal es muy importante en la evolución de las empresas. Generar un compromiso con el talento humano perteneciente a la compañía va más allá de una bonificación o compensación, también puede darse a través de capacitaciones que permitan fortalecer sus conocimientos profesional y personalmente. Este tipo de herramientas permiten que un grupo de trabajo se encuentre tras un mismo objetivo y el factor logístico de recursos humanos impacte positivamente las empresas.

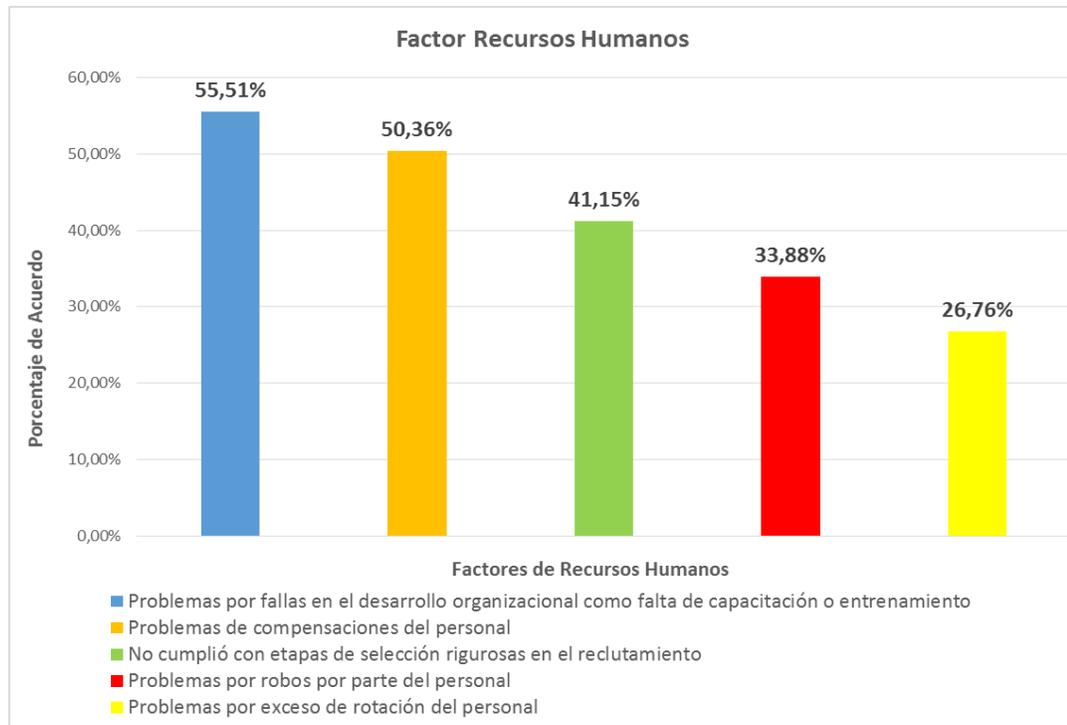


Figura 18. Factor Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

El quinto factor logístico que presentó influencia en el fracaso de los emprendimientos en Colombia al realizarse el análisis de los resultados fue el factor de entorno. En la encuesta se formularon algunos enunciados en los que se encontraron los principales criterios relacionados con este factor, los cuales son: problemas por alguna crisis económica y/o políticas con un 67,15%, seguido por problemas con proveedores y contratistas (51,67%), en tercer lugar se encuentra problemas por la entrada de un competidor fuerte con 40,44%.

Cuarto lugar, problemas por cambios repentinos en características específicas del cliente (40,23%), quinto lugar problemas por reformas legislativas en el campo con un 35,21%, seguido por problemas por el descontento de grupos de interés (33,21%), sexto lugar problemas por la aparición de nuevas y mejores técnicas/tecnologías con 30,77% y finalmente, problemas por parte de grupos delictivos con un 21,95% (ver figura 19).

Los problemas generados por las crisis económicas y/o políticas resultan ser frecuentes en las economías y suelen afectar a grandes compañías, así como a empresas que están iniciando sus

actividades. Situaciones como el desempleo y la disminución del PIB per cápita influyen directamente en el comportamiento de los consumidores, generando en ellos necesidad de ahorro. De 274 personas que aportaron a la pregunta, 184 encuestados estuvieron de acuerdo en que las crisis económicas y/o políticas son el criterio de mayor impacto en el emprendimiento colombiano.

Seguido de los problemas generados por las crisis económicas y/o políticas, se encuentra los problemas ocasionados en los que se involucran los proveedores y contratistas. Para cualquier compañía, obtener buenas relaciones con sus proveedores es de gran ayuda para lograr una adquisición de material con excelentes características de calidad y así, ofertar a los clientes productos terminados óptimos.

No obstante, empresas que se encuentran emprendiendo, tal y como se mencionó anteriormente, inician con ingresos bajos por lo que responder a sus proveedores es complicado e inicia el conflicto con los proveedores, puesto que ofertaran materiales solo si el pago es de contado e incluso solo si se compran grandes volúmenes.

En tercer lugar están los problemas por la entrada de competidores. En un mercado en donde las exigencias del cliente se encuentran en constante crecimiento al igual que las economías de escala y el número de empresas que logran ser más eficientes que otras.

Estas variables generan fuertes debilidades en una empresa que inicia su emprendimiento. 110 de 272 encuestados que aportaron su respuesta, estuvieron de acuerdo en que la entrada de competidores era determinante en el fracaso de los emprendedores colombianos.

Los cambios en variables tales como las actitudes y los gustos de los clientes también afectan el emprendimiento en Colombia. Formular una idea de negocio, basada en un ideal de gusto determinado por el resultado de investigaciones de mercado no indica que la empresa sea perdurable en el tiempo, ya que además de estas herramientas se requiere de investigación y desarrollo constante. Uno de los emprendedores que participaron en la encuesta aseguró que existe una “Pésima demanda, clientes con pocos ingresos, mercado saturado.”

En quinto y sexto lugar, se encuentra las reformas legislativas en el campo y descontento de grupos de interés respectivamente. Algunas de las principales ideas que inician el

emprendimiento, generan disgustos a diferentes grupos debido a factores como los ingredientes de materias primas, los métodos de distribución o el uso en sí del producto que traen consecuencias o impactos fuertes dentro de algunas comunidades y regiones. Uno de los encuestados mencionó “Varios negocios de la zona, estábamos violando una norma urbanística. Al ser el nuestro un negocio exitoso, fuimos a los únicos a quienes nos aplicaron sanciones”

En el quinto criterio, de 267 personas que aportaron al enunciado, 94 encuestados estuvieron de acuerdo en que es un factor influyente en el fracaso y para el sexto criterio, de 274 encuestados que contestaron la pregunta, 91 personas afirmaron estar de acuerdo en que al igual que el criterio anterior, es determinante en el fracaso de los emprendedores colombianos.

Por último, la aparición de nuevas y mejores técnicas/tecnologías y los problemas por parte de grupos delictivos son otros criterios que impactan el fracaso en emprendedores. En el caso del primero, la innovación en la tecnología se realiza rápidamente y para lograr actualizar los sistemas, se requiere de una fuerte inyección de dinero.

Un emprendedor inicia sus actividades y la posibilidad de renovar sus equipos a medida que sale nueva tecnología es baja, debido a que aún no cuenta con un flujo de caja que se lo permita. Siendo así, los competidores probablemente renuevan tecnologías rápidamente, lo que les permite obtener producciones eficientes y con menores costos de producción.

Y por último, la inseguridad en el país es un tema de la actualidad y afecta a la cadena de suministro en la que participan las compañías. Una empresa se enfrenta a riesgos y su capacidad de respuesta o mejora ante este tipo de situaciones debe ser rápida y concreta. Una organización que está emprendiendo no tiene la capacidad de respuesta y recuperación comparada con otra que tiene experiencia en el mercado.

El entorno, sin lugar a dudas, es uno de los factores logísticos que tiene mayor relevancia en las organizaciones. Tal y como se han desarrollado los problemas presentados en este factor, las empresas presentan múltiples riesgos que les impiden ser perdurables en el tiempo.

Para un emprendedor, quién inicia sus actividades, estos inconvenientes logísticos alteran notoriamente sus actividades hasta el punto de culminarlas. Un entorno cambiante, genera riesgos y para una compañía que no se encuentra preparada, los resultados pueden ser determinantes.

A modo de ejemplo, la inseguridad en el transporte por carretera en un país como Colombia trae consigo consecuencias que afectan notoriamente las finanzas de una compañía. La afectación o robo de la carga sin lugar a dudas presenta un impacto negativo fuerte en los costos relacionados con la misma.

La inadecuada infraestructura vial colombiana que conlleva a elevados costos de transporte y largos tiempos de entrega, generando retrasos y precios elevados de la mercancía para el consumidor final, además de posibles daños en la calidad de la mercancía transportada.

“El incremento en los costos de carga es uno de los problemas a los que se enfrentan diariamente los empresarios nacionales y extranjeros que ven en Colombia una oportunidad de inversión. El aumento en el precio de la gasolina, elevado costo de los fletes, pésima infraestructura vial e inseguridad, entre otros, son las causas.” (Cáceres Duarte, 2015)

Logísticamente hablando, el factor entorno y su grado de variabilidad representa una fuerte amenaza para cualquier compañía, aunque para un emprendedor puede resultar más peligroso debido a la poca experiencia en el mercado. La creciente entrada de competidores, las condiciones cambiantes del mercado, la ineficiente infraestructura y seguridad e incluso las normativas nacionales, se convierten en fuertes detonantes para las nuevas empresas.

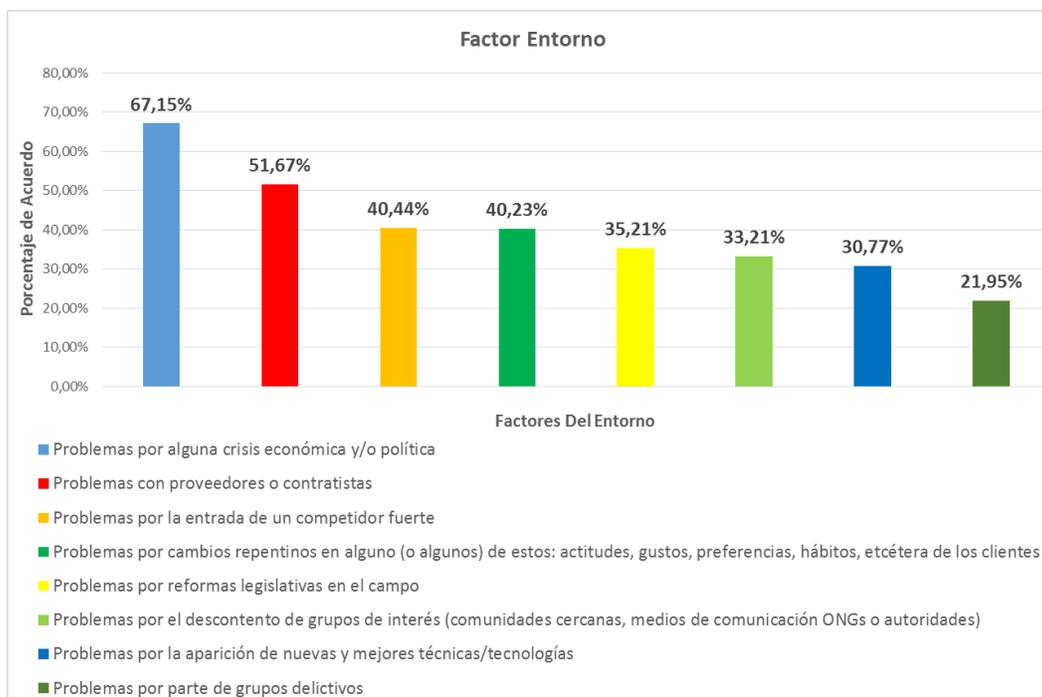


Figura 19. Factor Entorno

Fuente: Elaboración propia

Por último, se presenta el factor operativo como determinante en el fracaso de los emprendedores colombianos. Al igual que los anteriores factores mencionados, dentro del factor operativo se encuentran algunos criterios que son las principales causas del problema.

El primero de los criterios es el problema de tamaño, capacidad instalada y/u otros requerimientos técnicos con un 51,66%, problemas en las materias primas (38,4%) y problemas en la aplicación de patentes con un 22,10% (ver figura 20).

Compañías emprendedoras por lo general no inician en grandes espacios su producción para dar espacio a la generación de resultados y así, no incrementar costos operacionales. Dichos espacios en donde se encuentran instalados, suelen ser demasiado pequeños, por lo que la distribución del equipo es deficiente. Un 51,66% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que esta es una razón operativa determinante para que se genere fracaso.

De un total de 253 personas que aportaron a la pregunta de los problemas de las materias primas, 97 encuestados afirmaron estar de acuerdo con este criterio como una razón operativa

influyente en el fracaso de los emprendedores colombianos. La temática que rodea el tema de las materias primas es compleja, no solo se presentan problemas en la compra de la misma; también el pago, el almacenamiento y la distribución de la misma, consecuencia de múltiples razones como la deficiente infraestructura vial del país, entre otros.

Es por esta razón, que en muchas ocasiones empresas emprendedoras no cuentan con una capacidad de respuesta viable a sus clientes y presentan problemas de calidad y retrasos en entregas por la deficiencia en abastecedores de materia prima o los elevados costos de las mismas, perdiendo rápidamente participación en el mercado y volumen en ventas.

Finalmente, problemas en la aplicación de patentes. Una compañía emprendedora presenta ideas que llegan para innovar en el mercado, ya sea para ofertar nuevos productos o algunos existentes pero con valor agregado. Sin embargo, la aplicación de patentes suele ser conflictiva en el país de acuerdo a lo contestado por los emprendedores colombianos. El porcentaje de personas que se encontraron de acuerdo con este enunciado fue del 22,10%.

Algunos encuestados presentando algunas ideas relacionadas con el factor operativo y su impacto en las actividades de una compañía, generando fracaso en el emprendimiento:

“Poca claridad de las patentes asociadas a TIC y el uso de productos de Industrias Creativas en el marco de la legislación colombiana: nadie sabe, nadie responde; "usted verá".”

“1. Vender a un solo distribuidor. 2. Producir con materias primas que representan el 90% del costo. 3. Trabajar con materias primas nacionales o importadas cerca de la planta.”

“Costos de importación muy altos es imposible importar materiales que no se consiguen en Colombia...”

De acuerdo a este análisis de los resultados, se pueden observar importantes falencias en las compañías principalmente en aspectos de logística interna, relacionada principalmente con distribuciones en planta, mala planeación, entre otros.

De acuerdo a los resultados de las encuestas, operativamente sus compañías no reciben el apoyo por parte de las entidades pertinentes, con el fin de aprovechar al máximo las herramientas otorgadas por el Estado como las TIC's y los TLC. En muchas ocasiones, pierden grandes oportunidades de crecimiento dado que no son informados claramente o simplemente, no tienen conocimiento alguno de las ventajas de ser emprendedor.

Sin lugar a dudas, la relación entre el factor entorno y operativo logísticamente hablando, se ve reflejada en este tipo de situaciones. Según las respuestas de los encuestados, por ejemplo, el uso de materias primas que deben ser importadas acabó en gran parte con el funcionamiento de las compañías; dado los elevados costos y el tiempo de espera excesivamente largo.

Pero más allá de un análisis del entorno, el principal aspecto es la necesidad o dependencia operacional de determinado suministro de valor elevado a lo largo de la cadena de suministro, que termina por debilitar financieramente las organizaciones hasta llevarlas al fracaso.

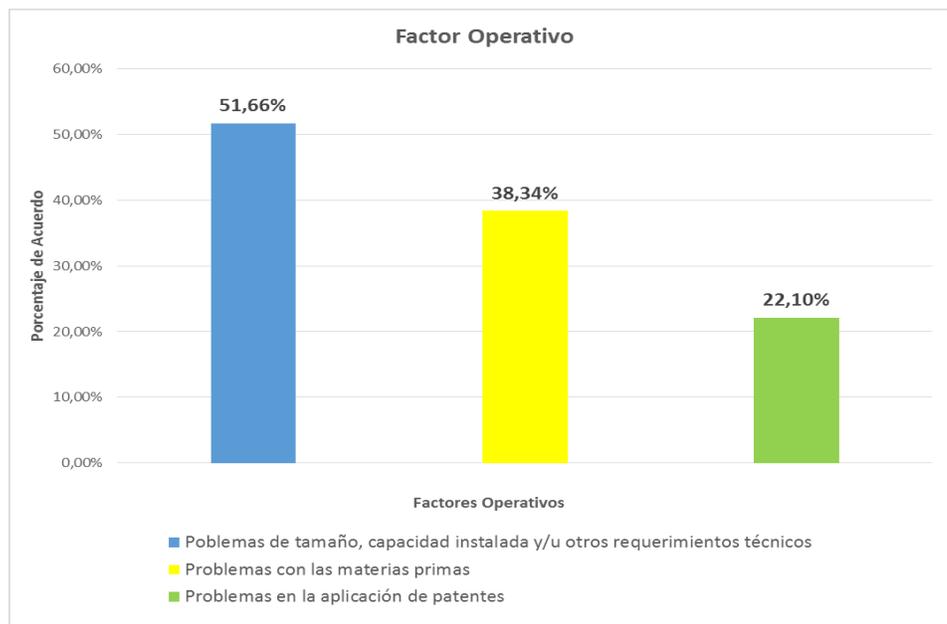


Figura 20. Factor Operativo

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Una vez se han identificado algunas situaciones específicas que han llevado al emprendedor colombiano al fracaso, es importante y recomendable considerarlas y tener mayor conciencia de ellas con el propósito de poder evitar a futuro fracasos del mismo estilo y sacar realmente provecho de las experiencias vividas por otros. El objetivo a groso modo es no iniciar una idea de emprendimiento desde cero, sino partiendo de los aprendizajes adquiridos por otros, pues si bien de esta manera no se garantiza el éxito de una idea, si se podría disminuir la probabilidad de fracasar en el intento de emprender.

Es así, como de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas y al análisis respectivo que a partir de ellos se realiza, se aconseja a los emprendedores colombianos tener en cuenta que en primera instancia la disciplina se convierte en aliada en la ejecución de proyectos de emprendimiento, la constancia y perseverancia vence lo que la dicha no alcanza.

Se debe considerar la idea de negocio o emprendimiento de manera global, es decir, abordar la temática desde una perspectiva general con el propósito de no pasar por alto ningún asunto indispensable en el emprendimiento y fijar con ello unas buenas bases que lo soporten y le den el impulso necesario para que perdure en el tiempo y llegue a ser realmente exitoso.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas tan solo el 33.3% de los encuestados corresponde a mujeres, es así como se aconseja a las mujeres colombianas tomar la iniciativa de manera más recurrente en ideas y planes de emprendimiento, la dedicación, perseverancia y persistencia harán que sus ideas de negocio tomen forma y logren mantenerse en el tiempo.

Es importante además resaltar que nunca es demasiado pronto o demasiado tarde para emprender y tener éxito en ello, es así como se recomienda dejar de lado los paradigmas respecto a la edad y comenzar a actuar sea cual sea el momento en el que cada uno se encuentre, el éxito depende en gran medida de la actitud, y para tener una buena actitud no es un requisito estar entre los 23 y los 40 años de edad.

Relacionado con este punto, vale mencionar que la razón por la cual los emprendimientos se dan en mayor medida en el momento en el que los individuos ya tienen una carrera terminada

puede radicar en el hecho de que los colombianos buscamos asegurar la culminación de una carrera para posteriormente comenzar a actuar y sacar provecho de ella, sin embargo se recomienda explorar las ideas que se van presentando a los largo de los procesos de la vida sin importar si ya se ha o no terminado una carrera universitaria, técnica o tecnológica, y sin importar si se cree o no que se es demasiado joven o viejo para emprender con una nueva idea.

Se recomienda también que los emprendedores colombianos incursionen en nuevos segmentos y en distintas áreas de conocimiento con el propósito de brindar al mercado algo realmente innovador y con valor agregado, con lo cual la probabilidad de éxito de la idea de emprendimiento sería más alta que la probabilidad de éxito de una idea poco creativa que no aporte realmente nada nuevo a los usuarios. Se recomienda conocer los sectores que serán objetivo de Colombia para competir frente al mundo, sectores objetivo de la competitividad del país, pues encontrarán iniciativas y ayudas considerables si se quiere incursionar en ellos.

Es clave además, una vez identificado el sector al cual se va a pertenecer (conocidas sus características, ventajas y desventajas) analizar el mercado al que se apunta y determinar hasta qué punto el proyecto de emprendimiento pueda llegar a tener o no acogida en el mercado pensado, si no se obtienen buenos resultados es necesario realizar modificaciones a la idea o buscar otro público objetivo antes de realizar inversiones fuertes en el proyecto.

Adicional a este punto está claro que los proyectos de emprendimiento necesitan de un impulso económico o capital para que se puedan llevar a cabo, además, respecto al estudio realizado se identifica que en referencia a este aspecto se dice que radica un número considerable de casos de fracaso en los emprendimientos de Colombia, es así como se recomienda en primera instancia conocer los planes de apoyo que brinda el gobierno para emprendedores con ideas realmente innovadoras, bajo esta modalidad los beneficiarios podrán tener apoyo con una buena cantidad de dinero bajo la modalidad de capital semilla que podría ser un subsidio para el emprendedor o un buen préstamo que le permita tomar impulso a la idea.

Además, teniendo en cuenta que no es fácil para los emprendedores novatos acceder a un crédito bancario se recomienda apoyarse en algún conocido o incluso socio capitalista que les permita tener los recursos económicos necesarios para emprender, sin embargo es de vital

importancia delimitar con claridad hasta qué punto la persona que servirá de inversionista puede intervenir en la idea y en el proyecto en general.

Una buena cantidad de emprendedores se dejan llevar por las ganas de sacar adelante su proyecto y se asocian con individuos que aporten el capital necesario pero que realmente no son convenientes para el desarrollo del proyecto, es así como es indispensable pensar con cabeza fría si es necesario o no incluir en la idea de emprendimiento a un socio o si es suficiente con pedirle por ejemplo a un conocido un préstamo con cierto interés, sin el compromiso de tener que compartir el negocio con ese individuo. Se deben tener en cuenta las distintas posibilidades de endeudamiento para mirar cual resulta ser la más conveniente de acuerdo a los distintos escenarios propuestos en el corto, mediano y largo plazo.

En relación con lo anterior cabe reiterar que dado que se ha identificado que una buena cantidad de emprendimientos han fracasado como consecuencia de una mala elección de los socios, se recomienda evaluar muy bien la opción de tener socios o no en el proyecto de emprendimiento, de concluir que el socio o socios traerán aportes realmente significativos al desarrollo del proyecto, se recomienda establecer desde el inicio del proyecto canales de comunicación y los límites y estándares de participación claros que permitan manejar a tiempo y de la mejor manera posible todos los asuntos pertinentes.

Si se decide incluir socios en un proceso de emprendimiento es importante determinar cuál es el rol de cada uno de ellos en el proyecto con el propósito de evitar en el mediano y largo plazo choque de mandos e inconformidades ocasionadas por no estipular quien lleva el liderazgo de determinados procesos.

Es importante para la perdurabilidad de la idea y proyecto tener en cuenta que una vez el negocio genere ganancias estas deben ser concebidas como capital de trabajo para impulsar la idea de negocio, y no como dinero que debe ser dividido entre los socios del proyecto.

Otro asunto de interés general es la carga tributaria, dado que Colombia cuenta con una carga tributaria considerable, se recomienda estudiar de manera atenta el tipo de empresa y sociedad a conformar, con el propósito de no incurrir en un pago de impuestos que quizá no sea

necesario. Es importante conocer cada una de las modalidades de sociedades y con ello sus características específicas, ventajas y desventajas de pertenecer a cada una de ellas.

También se recomienda estructurar un plan de acción, con los lineamientos básicos de la idea de emprendimiento, antes de comenzar con las inversiones del proyecto, con el propósito de ampliar la visión de la idea en general y evaluar su factibilidad bajo condiciones actuales, o por el contrario, identificar pasos a seguir antes de tomar la decisión de implementar de inmediato o no la idea de emprendimiento. Es necesario darle una estructura a la idea pues esta le da organización al proyecto en general y permitirá que no se pasen por alto algunos detalles importantes.

Dado que finanzas es el componente que mayor nivel de impacto tiene en el fracaso de los emprendimientos colombianos, según las encuestas realizadas, se aconseja tener conocimientos al respecto, o al menos buscar la manera de recibir consejos o tener algún guía del tema pues el hecho de tener una planeación financiera rigurosa incrementa la probabilidad de tener éxito en los proyectos de emprendimiento.

Es importante prestar atención a los gastos operacionales y no operacionales que tiene la empresa o idea de emprendimiento una vez esté en marcha, la razón de esto radica en que se identificó que el desorden financiero no permite detectar estas fugas innecesarias de capital, dinero que podría ser invertido en actividades que realmente le agreguen valor a las operaciones, o dinero que podría ser ahorrado con el propósito de llegar a tener un buen musculo financiero.

En este punto es necesario hacer mención a la logística, proceso transversal a toda la cadena de valor de las empresas, pues es una mala planeación en la logística general un factor determinante a la hora de hacer actividades que no aportan nada a la organización o por el contrario actividades que efectivamente son generadoras de valor.

Cabe mencionar la coordinación que se debe hacer con proveedores y clientes, lo cual también es un asunto relacionado con la logística, y en este caso también con las finanzas, pues el emprendedor como proveedor de un producto o servicio debe satisfacer a su cliente bajo los parámetros acordados, pero también debe garantizar que el pago a sus proveedores se realice en el momento adecuado, es así como también debe ocuparse de que sus clientes le paguen a tiempo.

A partir de este momento, y entrados en el tema, se hará mención a algunos aspectos logísticos que deben ser considerados y a los cuales se les debe dar importancia en la medida en que como se mencionó antes, la logística es una actividad transversal a toda la cadena, que tiene incidencia directa en los resultados financieros de una idea de emprendimiento o empresa.

La logística tiene cuatro objetivos principales a los cuales se les debe apuntar en todo momento, es decir, sobre estas cuatro cuestiones básicas es que el emprendedor debe trabajar para lograr satisfacer a sus clientes y por lo tanto obtener los beneficios que a partir de esto se generan. Los objetivos radican en acertar con las decisiones de:

- **Producto:** Ofrecer el producto o servicio que el cliente quiere, tal y como lo desea, con el objetivo de satisfacer sus necesidades. En este punto se tiene en cuenta el cumplimiento de las expectativas que se tienen acerca del producto o servicio.
- **Lugar:** Poner a disposición del cliente el producto deseado en lugares o por medios que le faciliten el acceso. Hace referencia a ofrecer el producto por medio de los canales adecuados de acuerdo al tipo de cliente.
- **Precio:** Darle al producto o servicio un precio que corresponda al valor agregado que este tiene, a su innovación y a la manera como satisface las necesidades del cliente.
- **Tiempo:** Ofrecer y entregar el producto o servicio en el momento indicado, de acuerdo a las condiciones del mercado y por supuesto de acuerdo a los acuerdos realizados con los clientes.

En el estudio se encontró que los emprendedores colombianos afirman no haber acertado con la colocación del producto adecuado en el lugar adecuado, ni haber coordinado de la mejor manera aspectos como el precio, identificando estos problemas como una de las principales barreras encontradas en el momento de hacer que su idea de emprendimiento o empresa fuera un éxito. Es así como se aconseja realizar un análisis minucioso de los factores mencionados, producto, lugar, precio y tiempo.

La satisfacción del cliente es el objetivo de todas las empresas o ideas de negocio, satisfacción que se traduce en utilidades y beneficios económicos para la organización, en este punto radica la necesidad del emprendedor de ofrecer productos o servicios que tengan un valor

agregado para el cliente, características ofrecidas que hagan al cliente realmente fiel a la idea de emprendimiento como consecuencia directa del alto grado de satisfacción que obtiene con los productos y servicios.

Este valor agregado puede ser generado a partir de servicio, precio, marca, experiencias, disponibilidad y variabilidad. Es labor del emprendedor dirigir sus fuerzas hacia uno de estos ejes por medio del planteamiento de estrategias logísticas que le permitan hacerlo, estrategias que deben ser creadas teniendo en cuenta que el valor agregado debe estar presente de manera constante en la organización.

Otro aspecto que es importante tener en cuenta es que los emprendedores colombianos deben apuntar a la creación de ventajas competitivas (ventaja difícilmente imitable porque está ligada con procesos innovadores) y no comparativas (ventaja que no depende de la innovación sino de los recursos que se tienen, es fácilmente imitable). Apoyándose de la planeación logística de los procesos para lograrlo.

Dados los cambios que se generan en el mercado de manera constante es importante que los emprendedores tengan rápida capacidad de respuesta en todos los procesos desarrollados en su idea de emprendimiento, para hacerlo se recomienda hacer uso de la logística como proceso de planear, hacer, verificar y actuar en los distintos flujos de procesos/servicios, información y dinero de un punto A a un punto B buscando satisfacer al punto B en términos de producto, tiempo, lugar y precio.

La logística además como proceso transversal a la cadena deberá intervenir en la creación de valor de actividades como la producción, distribución, transporte, manejo de inventarios y comercialización, entre otras.

Es importante tener presente que existen factores logísticos que salen del control de los emprendedores porque hacen parte del entorno y de las condiciones que se presentan, sin embargo es necesario tenerlos en cuenta pues podrían llegar a perjudicar o facilitar el desarrollo y operación de las ideas de emprendimiento.

Una buena planeación logística interna puede ayudar al emprendedor a contrarrestar los efectos negativos de estas condiciones y convertirlas quizá en oportunidades. Dentro de estos factores se encuentran reformas legislativas, nuevas tecnologías, inseguridad en el país, crisis económicas, infraestructura vial, precio del combustible y costo de los fletes.

Es así como la logística, que ha sido concebida como secundaria a la organización, se convierte ahora en un factor clave y principal que puede llegar a determinar y crear bases para obtener buenos o malos resultados en una idea de emprendimiento y en una empresa.

Por último, es necesario tener presente que el fracaso debe ser contemplado como una posibilidad y que por lo tanto es necesario elaborar planes de reacción frente a este pues el hecho de fracasar en un primer intento no significa que la idea sea mala, al contrario, el fracaso podría ser una aporte grandioso a la obtención de información para que una idea en un segundo intento tome impulso real y se convierta en todo un éxito.

Además es importante tener en cuenta que no existe una metodología clara, ni una guía específica, que permita que todo emprendedor logre hacer realidad su idea de negocio y que esta tenga éxito, sin embargo, los consejos anteriormente señalados pueden ser una guía para aquel emprendedor que decida dar un paso adelante y ejecutar su idea.

CAPITULO 5. PROPUESTA PARA EMPRENDER UN NEGOCIO

Una vez interiorizadas las conclusiones anteriormente expuestas, que son dadas a partir de las experiencias recolectadas por medio de la investigación realizada, se propone de manera general las siguientes ideas básicas para el emprendedor:

1. Tenga clara su idea de emprendimiento.
2. Establezca un plan de acción a seguir antes de comenzar con la ejecución de la idea, cree un plan de negocios.

Tener en cuenta:

- ¿Cuál es el producto o servicio?
 - ¿A quién se le va a venderle?
 - ¿Qué medio se va a utilizar para llevar el producto al cliente?
 - ¿Qué tiene el producto o servicio distinto al de la competencia?
3. Determine que recursos necesita para hacer realidad el proyecto (físicos, financieros, humanos, etc.).
 4. Determine qué tipo de sociedad o empresa legalmente constituida va a crear.
 5. Gestione los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.
 6. Comience con el proyecto

De igual manera se recomienda tener una estructura flexible de los procesos con el propósito de que sea posible realizar movimientos rápidos en el momento en el que algunas circunstancias del entorno puedan modificarse.

REFERENCIAS

- Barco Vargas, M. H., & Villegas López, M. E. (2005). *Mentalidad empresarial en tiempos de crisis*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Beaver, W. H. (1966). *Financial ratios as predictors of failure*. Obtenido de <http://down.cenet.org.cn/upfile/36/200612612338179.pdf>
- Cáceres Duarte, S. (2015). Crecimiento en los costos de carga, un dilema aún por resolver. *Revista de Logística*, 102-108.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: HaperCollins.
- Confederación Colombiana de Cámaras. (20 de Octubre de 2014). *Confederación Colombiana de Cámaras*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/301-creacion-de-empresas-en-colombia-aumento-9-3-de-enero-a-septiembre-de-2014>
- Confederacion Colombiana de Consumidores . (s.f.). *Ley 1380 / 2010 Regimen de insolvencia*. Obtenido de <http://www.ccconsumidores.org.co/index.php/legislacion/19-legislacion/101-ley-1380--2010-regimen-de-insolvencia>
- Council of Supply Chain Management Professionals. (August de 2013). *Supply Chain Management Terms and Glossary*. 1-222.
- Davydenko, S. A. (2012). *When Do Firms Default? A Study of the Default Boundary*. Toronto.
- El packaging, el empaque del empaque. (2015). *Revista Logística*, 72-78.
- Failure Institute. (27 de April de 2015). *Fuckup Nights*. Obtenido de <http://fuckupnights.com/>
- Goldenberg, J. (4 de JULIO de 2013). *PORTAFOLIO* . Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/el-fracaso-debe-ser-parte-integral-su-plan-negocio>
- Hiemstra, A., Van der Kooy, K., & Frese, M. (2006). Entrepreneurship in the Street Food Sector of Vietnam - Assessment of Phychological Success and Failure Factors. *Journal of Small Business Management* , págs. 474 - 481.

- Instituto de Emprendimiento: Eugenio Garza Lagüera. (Septiembre de 2014). El libro del Fracaso: Las principales causas de fracaso en los negocios de México. *1*, 140-160.
- Jaramillo, L. (2008). Emprendimiento: Concepto básico en competencias. *Lumen*.
- Julca Mesa, E. (Noviembre de 2011). *Universidad de Salamanca*. Obtenido de http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/115561/1/DPSA_Julca_Meza_E._Evaluaci%C3%B3n_de_factores.pdf
- Logyca*. (Julio de 2013). Obtenido de http://www.logyca.com/Centrodeconocimiento/Art%C3%ADculos/Evolucion_CH_Logistica_SupplyChain.aspx#.VjqgkbcvfiU
- Logyca*. (Octubre de 2015). Obtenido de http://www.logyca.com/Boletin_octubre/Sinfronteras.aspx
- Mintzberg, H. (2003). *The strategic process: concepts, contexts, cases*. Prentice Hall.
- Mora, M. C., & Gonzalez, M. I. (2009). *Caracterización del fracaso empresarial en Colombia: Un enfoque con escalado multidimensional*. Obtenido de http://campus.usal.es/~empresa/09_master/pdf/publicaciones/dt_11_09.pdf
- Portafolio. (2014). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/columnistas/mortalidad-empresarial>
- Real Academia Española. (31 de Julio de 2015). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae>
- Rivera Rodríguez, H. A. (2010). *Éxito, Fracaso y Entrepreneurship*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- Taffler, R. J. (1982). Forecasting company failure in the UK using discriminant analysis and financial ratio data. *Journal of the Royal Statistical Society*, 342-358.
- The World Bank. (2014). *Logistics Performance Index Report*. Washington, DC.