

**INVESTIGACIÓN PERFIL EN COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL
EMPRESARIO BOGOTANO**

JOSÉ ANDRÉS GRANADA FORERO

KAREN ELIANA LARA SALINAS

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C., JULIO, 2013

**INVESTIGACIÓN PERFIL EN COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL
EMPRESARIO BOGOTANO: TRABAJO DE CAMPO**

JOSÉ ANDRÉS GRANADA FORERO

KAREN ELIANA LARA SALINAS

TRABAJO DE GRADO

TUTOR: LUIS ALBERTO ESTRADA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C., JULIO, 2013

AGRADECIMIENTOS

A nuestro mentor el Profesor Luis Alberto Estrada, por permitirnos apoyarlo en este trabajo tan enriquecedor, y ser una guía académica, profesional y personal en nuestras vidas.

A los integrantes de nuestro equipo de trabajo por su amistad incondicional y apoyo durante todo nuestro proceso de aprendizaje en la universidad. La presencia de una persona de tan altas calidades humanas y profesionales fue esencial para llegar a este punto y lograr los objetivos.

Finalmente, a los empresarios que apoyaron esta investigación y que permitieron con ello desarrollar esta herramienta.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios por permitirnos con el día a día llenarnos de sabiduría y paciencia, para conseguir nuestros objetivos.

A nuestros padres por su amor, apoyo, esfuerzo y confianza, por ser nuestro mayor ejemplo de vida, y porque gracias a su buen ejemplo nos han convertido en personas de bien para nuestra sociedad.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. <i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	1
1.2. <i>JUSTIFICACIÓN</i>	2
1.3. <i>OBJETIVOS</i>	2
1.4. <i>VINCULACIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO</i>	3
2. FUNDAMENTACION TEÓRICA Y CONCEPTUAL	4
2.1. <i>EL FENOMENO DEL EMPRENDIMIENTO COMO OBJETO DE ESTUDIO</i>	7
2.2. <i>EL ESTUDIO DEL EMPRENDIMIENTO PAÍS O REGIÓN</i>	8
2.2.1. The OECD / Kauffman Entrepreneurship Indicators Programme	10
2.2.2. The World Bank Enterprise Data/Survey.....	12
2.2.3. The Eurobarometer Survey on Entrepreneurship.....	15
2.2.4. The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) project.....	18
2.3. <i>ESTUDIOS DE EMPRENDIMIENTO DESDE EL EMPRESARIO</i>	20
2.3.1. Modelo de Amar Bhidé.....	21
2.3.2. Modelo de Timmons.....	27
3. MARCO METODOLÓGICO	31
3.1. <i>TIPO DE ESTUDIO</i>	31
3.2. <i>TIPO DE MUESTREO</i>	31
3.3. <i>INSTRUMENTOS EMPLEADOS</i>	32
4. TRABAJO DE CAMPO	33
4.1. <i>BREVE BIOGRAFÍA DE LOS EMPRESARIOS ÍCONOS</i>	33
4.1.1. José María Sierra, “Pepe Sierra”	33
4.1.2. Fernando Mazuera.....	35
4.1.3. Julio Mario Santo Domingo	36
4.2. <i>HABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LA PROPUESTA</i>	38

4.3. EMPRESAS QUE PARTICIPARON EN EL ESTUDIO	39
5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
5.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	40
5.2. PERFIL DEL GRUPO DE LOS 8 EMPRESARIOS.....	45
5.3. PERFIL DE LOS EMPRESARIOS ENCUESTADOS.....	47
5.4. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	58
6. CONCLUSIONES	61
7. RECOMENDACIONES	64

LISTAS ESPECIALES

Ilustración 1. Sociedades encuestadas.....	40
Ilustración 2. Edad del empresario en el momento de crear empresa.....	40
Ilustración 3. Educación del empresario.....	41
Ilustración 4. Fuentes de financiación.....	41
Ilustración 5. Estructura de capital al momento de iniciar la empresa. Porcentaje puesto por los emprendedores.....	42
Ilustración 6. Estructura de capital al momento de iniciar la empresa. Porcentaje por financiar.....	42
Ilustración 7. Perfil general de los empresarios.....	46
Ilustración 8. Perfil del fundador. Empresa lentes.....	47
Ilustración 9. Perfil del fundador. Empresa ascensores.....	48
Ilustración 10. Perfil del fundador. Empresa material POP.....	49
Ilustración 11. Perfil del fundador. Empresa reciclaje.....	50
Ilustración 12. Perfil del fundador. Empresa maquinaria de construcción.....	51
Ilustración 13. Perfil del fundador. Empresa medidores.....	52
Ilustración 14. Perfil del fundador. Empresa agropecuaria.....	53
Ilustración 15. Perfil del fundador. Empresa muebles.....	54

RESUMEN

Este documento corresponde al trabajo de campo para la investigación doctoral de Luis Alberto Estrada titulado “Perfil en competencias del empresario bogotano”. El objetivo que el equipo de investigación definió fue concretar las habilidades y competencias que acompañan a los emprendedores y fundadores de empresa en la primera década del siglo XXI.

Para ello, se tomó una base de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual contiene la información comercial de las empresas de la ciudad con matrícula mercantil vigente creadas en el periodo de 2000 a 2011 con un mínimo de 5 años de ventas registradas. Mediante el análisis de la información se seleccionó a las cincuenta empresas de mayor crecimiento en ventas, de las cuales ocho fueron encuestadas y entrevistadas junto a sus fundadores.

Los hallazgos que se encontraron en este estudio muestran un perfil del grupo de encuestados con respecto a su formación, su relación, su gestión, sus aspiraciones, su compostura, su visión y su trascendencia.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, emprendedor, habilidades, competencias y perfiles empresariales.

ABSTRACT

This document is the fieldwork for doctoral research Luis Alberto Estrada entitled "Profile of Bogota entrepreneur skills." The objective of the research team was defined concrete skills and competencies that go with entrepreneurs and company founders in the first decade of the century.

To do this, it was used a database of the Chamber of Commerce of Bogota, which contains the commercial information of businesses in the city in the period of 2000-2011. By analyzing the information the fifty fastest growing companies in sales were selected, of which a sample of eight were surveyed and interviewed with their founders.

The findings that were found in this study show a profile of the group of respondents with regard to their training, their relationship, their management, their aspirations, their composure, their vision and their significance.

KEY WORDS

Entrepreneurship, entrepreneurial, skills, competencies and business profiles.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación en emprendimiento se ha concentrado en estudios teóricos que buscan explicar este fenómeno a través de la historia, análisis de impacto en las sociedades, estudios empresariales de compañías mundialmente reconocidas y modelos que consolidan las habilidades y competencias que fundadores y emprendedores poseen al momento de crear empresa.

Para el caso colombiano, el estudio de este fenómeno ha sido desarrollado por parte de instituciones educativas, escuelas de negocios y entidades gubernamentales que buscan potenciar la creación e impacto de los emprendimientos en el país. Sin embargo, pocos de ellos han tomado las experiencias de emprendedores exitosos íconos del desarrollo empresarial del país para fundamentar una teoría o modelo que explique las condiciones necesarias o habilidades requeridas para crear una empresa y hacer de esta una compañía exitosa y perdurable en el mercado.

Por lo tanto, a través de esta investigación se busca tomar el modelo desarrollado por el doctor Luis Alberto Estrada y su equipo, y aplicarlo a las empresas con el mayor crecimiento de ventas y utilidades en Bogotá. Este modelo muestra aquellas experiencias y conocimientos que llevaron a empresarios como José María Sierra, Fernando Mazuera y Julio Mario Santo Domingo a ser empresarios exitosos y considerarse íconos del desarrollo empresarial del país. Como resultado obtendremos los perfiles detallados de cada empresario junto a las habilidades y competencias clave que los llevaron a desarrollar sus empresas, lo cual servirá a futuras generaciones de emprendedores como base para la creación y gerencia de sus organizaciones.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El motivo por el cual se realiza esta investigación se debe a que como futuros administradores y empresarios deseamos enriquecer el conocimiento adquirido durante los años como estudiantes con las experiencias de los empresarios exitosos de nuestra ciudad y que esta investigación sea de utilidad en nuestros futuros proyectos y amplíen nuestra visión del desarrollo empresarial en el país.

Así mismo, dicha aplicación del modelo y análisis de los resultados permitirá a nuevas generaciones de emprendedores considerar las habilidades y competencias que este proyecto de investigación muestra y que estas sirvan como base en la gerencia y toma de decisiones en los proyectos que llevarán a cabo.

Por último, este proyecto busca enriquecer la investigación en emprendimiento en nuestra ciudad y a partir de la información obtenida, potencializar el impacto de la investigación llevada a cabo por el equipo de investigación del doctor Luis Alberto Estrada en su tesis doctoral

1.3. OBJETIVOS

Objetivo General

Ejecutar la investigación de campo y evaluar los resultados pertenecientes al proyecto titulado “Perfil en competencias y habilidades del empresario Bogotano”, a través del método de competencias postulado por el director de proyecto Luis Estrada.

Objetivos Específicos

- Analizar el perfil de la población de estudio
- Confirmar el método propuesto

- Comparar las competencias del empresario bogotano
- Proponer conclusiones y recomendaciones acerca del método

1.4. VINCULACIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO

La vinculación con el proyecto del doctor Luis Estrada pretende apoyar, analizar, ejecutar y evaluar, el método de investigación propuesto por él mismo, donde se valoran las competencias de los empresarios bogotanos.

Lo anterior se ejecuta de la siguiente manera: el trabajo de campo comprende una primera etapa de recolección de la información de las empresas seleccionadas. Éstas han sido identificadas a través de la base de datos obtenida de la Cámara de Comercio de Bogotá y el método de selección el propuesto por el director del proyecto.

Con esta información se realiza la construcción de los perfiles de las empresas a través de los dossiers, que consta de las descripciones de las empresas en las cuales se muestran los resultados financieros, el tipo de cliente y la información relacionada con su actividad económica entre otras.

Partiendo de la información recolectada, se da inicio a la ejecución del instrumento sugerido y a la elaboración del formato para las entrevistas en profundidad con los empresarios seleccionados.

Una vez realizados los formularios y aprobados por el equipo de investigación del Doctor Luis Estrada se da paso a contactar las empresas a través de llamadas telefónicas y de una carta de la dirección de investigación de la Universidad del Rosario dirigida a los representantes legales, en la cual se les invita a participar en el proyecto, donde se expone el reconocimiento del que son merecedores, la importancia académica del proyecto y la retroalimentación que se les brindará. Lo anterior tiene como fin lograr agendar y llevar a cabo las entrevistas en profundidad.

Finalmente, la información obtenida se somete a transcripción, tabulación y depuración, posteriormente con estos resultados se ejecuta el análisis junto al director del proyecto.

2. FUNDAMENTACION TEÓRICA Y CONCEPTUAL

El origen del concepto de emprendimiento definido en la actualidad por la Real Academia Española como “la acción y efecto de emprender” (RAE, s.f.), inicia con el aporte del economista inglés Richard Cantillon en el siglo XVIII. Este autor describe al emprendedor como aquel individuo que “purchase inputs at a given price to produce and sell later at an uncertain Price” (Thornton, s.f., párr. 17). Adicional a ello, Cantillon hace referencia al emprendedor como un individuo tomador de riesgos que son derivados del comportamiento del entorno o mercado.

Esta primera definición aplicada al contexto económico da inicio a la asociación del concepto de emprendedor con la transformación y la toma de riesgos, que a su vez es complementada posteriormente por el economista francés Juan Bautista Say. Este economista menciona que el emprendedor se caracteriza no solo por tomar riesgos, sino por ser un líder, que prevé y evalúa proyectos.

Posteriormente economistas claves para el desarrollo de la teoría administrativa como Adam Smith y teóricos clásicos administrativos como Peter Drucker hacen sus aportes a la definición del concepto añadiendo aspectos claves a la misma cómo la innovación, cambio y el actuar a tiempo para sacar provecho a las oportunidades.

Sin embargo el concepto e importancia del emprendedor ya enriquecido por los aportes de la teoría económica clásica y la administrativa es ampliada aún más por economistas británicos como Alfred Marshall, el cual menciona en sus modelos que la tierra, el trabajo y el capital (factores de producción requeridos en

una economía) también debe comprender a la organización y proponía como conexión la iniciativa empresarial. De la misma manera, postulaba que el éxito del empresario está ligado a la situación macroeconómica de su entorno.

Gracias a los aportes en conjunto de estos autores surgen nuevas propuestas que estudian el concepto del emprendimiento desde el individuo que lo genera, el emprendedor. Una de estas teorías fue la propuesta por David McClelland en los años de 1950 y 1990, llamada la teoría de la necesidad del logro. En esta expone que tres de las necesidades de los seres humanos: el logro, la afiliación y el poder, están estrechamente vinculadas a un accionamiento que desencadena una iniciativa empresarial.

Con lo anterior, el concepto del emprendimiento cada vez fue tomando importancia en el desarrollo económico y empresarial de las sociedades, pero para llegar a la concepción moderna que hoy se tiene del emprendedor es fundamental retomar los aportes de Joseph Schumpeter y su concepto de emprendedor.

Joseph Schumpeter consideraba que en las economías se presentan desequilibrios dinámicos ocasionados por empresarios innovadores que transforman y reinventan los productos, las técnicas y los sectores empresariales. Llega a la conclusión que los emprendedores definen las nuevas formas de producción y/o técnicas usadas para la transformación de los insumos en un producto final, de esta forma innovan y transforman las industrias donde se encuentran.

Adicionalmente, Schumpeter va aún más allá en su conceptualización y explicación sobre el emprendimiento y publica en su obra titulada Capitalismo, socialismo y democracia, una de las teorías más significativas y mayormente consultadas a la hora de estudiar este fenómeno junto a la innovación. La teoría de la innovación así nombrada por su autor Joseph Schumpeter propone que los tres pilares característicos del emprendedor son: la innovación, la previsión y la creatividad.

Menciona que en la sociedad las empresas de economía a gran escala o grandes empresas son netamente innovadoras, condición otorgada por su liderazgo en los mercados, condiciones financieras, productos y servicios que ofrecen. Mientras que, la pequeña empresa por las condiciones en que se encuentra es obligada a copiar las prácticas de la gran empresa para posicionarse en el mercado, lo cual afecta el crecimiento económico de un país, y menciona que para promover el desarrollo de las economías estas requieren de innovación, bien sea hallando nuevas formas de producción, nuevos recursos, nuevos productos, nuevas ideas, nuevos proyectos, etc. Innovación que es generada gracias al papel fundamental de liderazgo que juegan los emprendedores en ellas.

Para este autor, el liderazgo no es un proceso que consiste en crear o hallar nuevas formas, sino conquistar un grupo social, llámense clientes, un sector o un mercado. Junto a esta cualidad de liderazgo en los emprendedores, menciona que dentro del capitalismo existen tres tipos de hombres de negocios, el capitalista, es aquel que asume un riesgo ocasionado por una inversión o proyecto, el inventor, es aquel que tiene las ideas sobre nuevas formas recursos, proyectos, prácticas, actividades económicas, etc., y el emprendedor, es quien sabe cómo llevar esas nuevas formas a la realidad.

Para comprobar lo anterior, Schumpeter cuestiona la forma en que los administradores gerencian sus negocios y categoriza a los empresarios en dos tipos de gerentes de empresa. El administrador y el emprendedor, los cuales se diferencian por su enfoque. El emprendedor se enfoca en el cambio y el administrador se enfoca en los problemas rutinarios, los modelos establecidos y las viejas formas, esta condición los limita y los convierte en individuos que se resisten a cambiar las formas establecidas en sus negocios.

Caso contrario ocurre en los emprendedores, el cambio y las nuevas formas son una constante en su toma de decisiones, y por ende, sus motivaciones en el negocio son distintas y ajenas al modelo racional de búsqueda de utilidades que plantea el capitalismo.

Cómo se puede evidenciar a través de todas estas conceptualizaciones, es complejo compilar aquellas actividades, rasgos, actitudes y factores que hacen de un individuo un emprendedor, sin embargo se puede coincidir con los autores citados dos cosas; la primera que un emprendedor sin importar el contexto es aquel que transforma, se adapta al cambio, lidera, se arriesga, reinventa, propone nuevas formas, genera tendencias, conquista, aprovecha oportunidades y revoluciona su entorno. Y la segunda es que la necesidad de una sociedad por estudiar este fenómeno es clara y el impacto está presente en todos los países, mercados, culturas y organizaciones que se han formado gracias a las habilidades y competencias de estos sujetos.

Dado que el objeto de esta investigación se encuentra estrechamente relacionado con los estudios en emprendimiento, a continuación se profundiza y dedica las siguientes partes a entender la forma en que se ha abordado a los emprendedores y el emprendimiento como objeto de estudio.

2.1. EL FENOMENO DEL EMPRENDIMIENTO COMO OBJETO DE ESTUDIO

Como resultado de la conceptualización de estos autores y la popularización de sus teorías surge la necesidad de medir y estudiar este fenómeno en las empresas y las sociedades. Actualmente se encuentran estudios académicos que buscan explicar este fenómeno a través de la historia, estudios de análisis de impacto llevados a cabo por entidades regionales y mundiales y estudios empresariales de compañías reconocidas que buscan crear modelos que abarquen lo que hoy conocemos por emprendedores en su totalidad.

Debido a la variedad de contenidos disponibles agruparemos los estudios y métodos de medición encontrados, en dos categorías; Aquellos estudios que miden el emprendimiento desde el enfoque país y aquellos estudios que miden el emprendimiento desde el enfoque del empresario.

Antes de dar paso a mostrar los dos enfoques de medición que tienen como objeto de estudio al emprendimiento y los emprendedores, es pertinente mencionar la dificultad a la cual se enfrentan las organizaciones y entidades para abordar los modelos, lo cual es ocasionado por el objeto mismo de estudio y la complejidad del perfil de los emprendedores en nuestros tiempos. Por un lado se tiene la diversidad en condiciones sociales, económicas, empresariales, políticas y culturales que determinan que un país genere emprendimientos de alto impacto año a año, y por otro, se tiene la densidad y diversidad de definiciones sobre lo que es un emprendedor, que habilidades y competencias tiene, que lo hace ser un emprendedor, etc. Si mediante la investigación exhaustiva se logra compilar todos estos modelos sugeridos por entidades que tienen al emprendimiento como objeto de estudio y teorías y modelos de competencias de perfiles de emprendedores tendríamos tantos modelos como definiciones de emprendedores se conocen hoy en día. De aquí surge la necesidad de agrupar estos estudios en las categorías mencionadas anteriormente.

2.2. EL ESTUDIO DEL EMPRENDIMIENTO PAÍS O REGIÓN

Por emprendimiento país o región se hace referencia a aquellos estudios publicados por entidades estatales, regionales y mundiales que buscan establecer un método estandarizado de medición que les permita a los gobiernos observar y proyectar el crecimiento del emprendimiento año a año y evaluar el impacto de sus políticas en este fenómeno a nivel local.

Por la naturaleza y tipo de entidades a las que están dirigidos (en su mayoría gobiernos estatales) son estudios de indicadores, cifras y variables macroeconómicas estandarizadas a nivel mundial. Cada modelo que se presenta posteriormente ofrece sus propias variables, sin embargo poseen varias características en común, una de ellas, es que usan datos mundiales

estandarizados disponibles en fuentes como el Banco Mundial, Foro Económico Mundial y la Organización para la Cooperación Económica y del Desarrollo, entre otros.

Una segunda característica en común de estos estudios es el enfoque de las variables, pues estas muestran de manera agregada el impacto de las políticas de los gobiernos en el emprendimiento de un país. Es decir, cada variable busca evaluar el impacto de una política de gasto, inversión, tasa de interés, empleo, inflación, infraestructura, entre otras.

Una tercera característica es la razón por la cual surgen estos modelos, la cual es la variedad de estudios que se publican año a año a nivel mundial y la imposibilidad de compararlos unos con otros para evaluar la gestión que hacen los gobiernos para potenciar el fenómeno del emprendimiento. Con lo anterior se refiere a la cantidad de estudios que un gobierno o país puede consultar y la poca asociación que hay entre ellos a la hora de evaluar sus avances en emprendimiento, por un lado tienen la investigación interna por medio de entidades públicas y privadas y por otro cifras internacionales de rendimiento en aspectos como creación de empresas, porcentajes de PYMES presentes en la economía, exportaciones, importaciones, producción nacional, etc. Por lo tanto, se tienen demasiados datos para evaluar pero pocos métodos que compilen la información clave y evalúen la gestión que se realiza.

Dentro del marco de los estudios de emprendimiento tipo país se encuentran aquellas investigaciones que por su entendimiento del fenómeno del emprendimiento, trayectoria, credibilidad, impacto y entidad que lo lleva a cabo, han llegado a considerarse como herramientas eficientes, precisas y claras para medir este fenómeno. Los estudios a los cuales se hace referencia son:

- The OECD / Kauffman Entrepreneurship Indicators Programme (EIP).
- The World Bank Enterprise Data/Survey.
- The Eurobarometer Survey on entrepreneurship.
- The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) project.

2.2.1. The OECD / Kauffman Entrepreneurship Indicators Programme

El programa de indicadores de emprendimiento de Kauffman (EIP por sus siglas en inglés) es desarrollado por la Organisation for Economic Co-operation and Development. Tiene como misión “promote policies that will improve the economic and social well-being of people around the world” (OECD, s.f., párr. 1). Para ello, abre foros en los cuales los gobiernos pueden compartir experiencias y hallar soluciones en conjunto.

Actualmente el OECD cuenta con un grupo total de 34 países miembros y se encarga de la publicación y métodos de estudios que abordan temáticas que van desde la productividad, tendencias mundiales, impuestos, sistemas de educación, juventud, entre otros. Uno de estos estudios es el programa de indicadores de emprendimiento de Kauffman, fundado en el año 2006 por la dirección de estadística de esta organización y Entrepreneurship Indicators Steering Group.

El modelo de medición de emprendimiento de OECD surge de la necesidad de complementar y homogeneizar la información recolectada sobre la demografía empresarial de los miembros, y la importancia en términos de creación de empleo que generan año a año la pequeña empresa. Como respuesta se publica un estudio que propone el cómo desarrollar un programa estadístico de emprendimiento el cual fue titulado Kauffman Entrepreneurship Indicators Programme.

Como especifica esta entidad en sus publicaciones y en su página web institucional este programa tiene como eje fundamental seis indicadores determinantes de emprendimiento.

Regulatory framework (marco regulatorio): Consiste en la agrupación de datos relacionados con las cargas administrativas necesarias para dar inicio y crecimiento a un emprendimiento, la reglamentación sobre el cierre o quiebra de un negocio, regulaciones de mercado de producto y empleo, marco legal, seguridad de salud y social (conocido en Colombia como la seguridad social), impuestos sobre el ingreso y ganancia, impuestos aplicados al negocio y capital, sistema de patentes y estándares de propiedad intelectual y derechos de propiedad.

Market conditions (Condiciones de mercado): Agrupa información de leyes antimonopolio, competencia, acceso a mercados extranjeros, grado de participación pública y demanda privada.

Access to finance (Acceso a financiamiento): Compila aquellos datos generados de las categorías de acceso a financiamiento de deuda, acceso a capital de riesgo y mercados de valores,

Creation and diffusion of knowledge (Creación y difusión del conocimiento): Categoriza aquellos determinantes en la actividad de investigación y desarrollo, transferencia de conocimiento no comercial, cooperación entre firmas y disponibilidad de la tecnología y asimilación.

Entrepreneurial capabilities (Habilidades emprendedoras): Concentra la información de educación y emigración dirigida a los negocios. Cómo la educación en habilidades de negocios y emprendimiento, emigración y tercerización de la educación.

Entrepreneurship culture (Cultura de emprendimiento): Compila aquella información relacionada el deseo de las personas por ser independientes,

motivación de emprendimiento, intención del emprendimiento, emprendimiento en los gerentes, creación de empleo, emprendedores que explotan el trabajo de las personas con quien trabajan, generación de bienestar, interés por el beneficio propio, miedo al fracaso, intenciones del negocio.

Para estas categorías se toma la información de encuestas realizadas por la Comisión Europea, el Eurobarómetro y se consultan cifras publicadas en otros estudios de emprendimiento.

Como resultado, cada gobierno tendrá cifras, indicadores y gráficos de las variables mencionadas anteriormente y el estudio mostrará aquellas tendencias y crecimientos en emprendimientos de manera comparativa entre los miembros e histórica junto a los registros de periodos anteriores. Todo ello, le permite a cada gobierno observar el impacto en el emprendimiento provocado por las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales de un país.

2.2.2. The World Bank Enterprise Data/Survey

El servicio de datos que ofrece el Banco Mundial, tuvo sus inicios en el 2002 con el fin de dar continuidad a varios proyectos del mismo impacto generados previamente por la misma institución. Es así como a través de la encuesta de empresas o bien conocida como The Enterprise Survey, se desarrolló una herramienta o instrumento que permite conocer y medir el ambiente donde se desempeñan las empresas del sector privado de diferentes economías.

De tal manera, como su nombre lo indica esta herramienta es una encuesta que se realiza a nivel empresa con los ejecutivos y altas directivas

de más de 130.000 firmas a nivel mundial de diferentes sectores económicos, todas ellas pertenecientes al sector privado.

Esta herramienta está diseñada para conocer temas estandarizados como la participación, los impuestos, los niveles de informalidad, la innovación y la tecnología, la mano de obra, la composición del personal de trabajo, los niveles de soborno, las concesiones de licencias y en niveles de profundidad aspectos tales como la financiación, la corrupción, la infraestructura, la delincuencia, la competencias y el desempeño de las mismas. Es de importancia señalar que en su gran mayoría (90%) la herramienta está diseñada para comprender el ambiente empresarial en el que se desarrollan las compañías, y el porcentaje restante (10%) se enfoca en la percepción que tienen los empresarios en el momento de dirigir sus firmas.

Es de esta manera como se recolecta la información, que traducida en más de 150 indicadores permiten el desarrollo del conocimiento acerca de los factores claves de éxito y de las adversidades generadas en el ambiente en el que las empresas emprenden su participación.

Este instrumento es aplicado cada tres años en las diferentes economías mundiales: grandes, medianas y pequeñas, en las que se evalúan un número significativo de empresas que mediante un muestreo aleatorio y estandarizado permite la elección de las firmas que participarán.

Para el desarrollo de esta herramienta el equipo de trabajo con el que cuenta el Banco Mundial, es un grupo de expertos economistas y desarrolladores de encuestas llamados la Unidad de Análisis Empresarial, que trabajan conjuntamente con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, COMPETE Caribbean y el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo.

La metodología establecida se basa en tres encuestas: la primera es el cuestionario básico, en el que se abordan preguntas, las cuáles serán las mismas para todos los países y empresas encuestadas; la segunda, es el cuestionario básico más el módulo de manufactura, y la tercera, es el cuestionario básico más el Retail Core Module. El objetivo de dividir el cuestionario en tres instrumentos diferentes es realizar la segmentación adecuada para la correcta extracción de información. Adicionalmente, se realizan preguntas específicas por países conociendo de antemano las condiciones en las que se encuentra el país, es decir, si es una potencia desarrollada o si por el contrario es un país en vía de desarrollo, esta clase de diferenciaciones permiten crear una base sólida de conocimientos respecto a la realidad económica de cada país, y visto desde la perspectiva mundial.

La encuesta como un todo viene desarrollada en 13 secciones en las que se analizan los diferentes campos de interés de la siguiente manera:

Section A. Control Information: information collected in the first stage of implementation

Section B. General Information: characteristics of the establishment.

Section C. Infrastructure and Services: power, water, transport, and communication technologies.

Section D. Sales and Supplies: imports, exports, supply and demand conditions.

Section E. Degree of Competition: number of competitors and technology

Section F. Capacity.

Section G. Land: land ownership, land access issues.³

Section I. Crime: extent of crime and losses due to crime.

Section K. Finance: sources of finance, access to credit.

Section J. Business-Government Relations: quality of public services, consistency of policy, regulatory compliance costs (management time, bribes).

Section L. Labor employment, training, skills.

Section M. Business Environment: ranking of general obstacles.

Section N. Performance: numbers and figures needed to estimate performance or productivity.

Section F. Capacity: use of production capacity, hours of operation, is a section only included in the Manufacturing Module (The World Bank, 2011, p. 2).

Como se puede observar el instrumento es muy completo abarca en gran medida todos los factores que pueden influir en el desarrollo de nuevas empresas y en la generación de innovación.

Esta herramienta está enfocada en la comprensión de las economías emergentes y del emprendimiento que se está generando en países en desarrollo, es por lo anterior, que se fortalece la percepción del emprendimiento dentro de un ambiente de complejidad y multifuncionalidad destacado por la misma integralidad en la que se desarrolla.

2.2.3. The Eurobarometer Survey on Entrepreneurship

La encuesta del Eurobarómetro sobre el espíritu empresarial, es dirigida por la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea desde 1973. Éstos a través de esta herramienta buscan documentarse sobre los problemas que surgen en la economía de los 27

miembros de la UE. Sin embargo, en sus últimas versiones incluye países como Brasil, Israel, India y Rusia.

En la ejecución del instrumento existen cuatro tipos de encuesta que utiliza el Eurobarómetro: la primera, es la edición estándar, que se realiza dos veces al año con el fin de medir temas de interés público, la finalidad de este instrumento es evaluar, medir y comparar las opiniones de los ciudadanos bajo las mismas condiciones, teniendo en cuenta las diferencias demográficas y sociales.

El segundo, es el Eurobarómetro Especial, abarca temas más específicos y con tendencia a conocer sobre calidad de vida y desarrollo de los europeos y la percepción de los mismos acerca del tema, lo anterior, visto como un todo, como la opinión de los ciudadanos de la UE.

La tercera, es la encuesta rápida, se utiliza con el ánimo de conocer la opinión de grupos específicos dentro de la comunidad europea, y con el ánimo de obtener resultados en el menor tiempo posible.

Finalmente, la cuarta encuesta es cualitativa y busca conocer la opinión de un grupo en específico con el ánimo de ver cómo reaccionan ante los temas de indagación, sin embargo, son estas reacciones las que se buscan conocer y comprender.

Es a través de este instrumento que la Comisión Europea planea sus estrategias, afianza sus relaciones comerciales y genera las políticas económicas y sociales, conociendo de antemano los históricos de varios indicadores, que evalúan en su gran mayoría la calidad de vida de los ciudadanos europeos.

Uno de los últimos estudios realizados a través de esta herramienta relacionados con el emprendimiento se titula *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy*, presentado en el año 2011, esta

encuesta pretendía evidenciar y validar los cuellos de botella o los problemas a los que se enfrentan los emprendedores en Europa.

La investigación comparada y analizada junto con los informes presentados 2006 y 2008, evidenció la necesidad en Europa por incrementar el índice de emprendimiento empresarial y la supervivencia de dichas empresas en el mercado.

De acuerdo con la información obtenida lo que se encontró es que los procesos que se realizan en torno a la creación de empresa son caros y lentos, por lo anterior, UE, tomó la decisión de brindar un mayor acompañamiento desde el comienzo de los procesos, brindando así soporte en la concesión de licencias, seguido de la transferencia no eficiente de los negocios (el procedimiento que se debe realizar en caso de quiebra o si presenta insolvencia en la empresa) y finalmente el apoyo que se obtiene para acceder a una segunda oportunidad.

Otro Eurobarómetro que se ha utilizado recientemente para evaluar el emprendimiento, fue la encuesta rápida llamada European Attitudes to Entrepreneurship, en español, Actitudes de los Europeos hacia el Espíritu del Emprendimiento, en el cual se determinó que el 45% de toda la población europea desea emprender, destacándose los ciudadanos de Grecia y Chipre por encima del resto de la población. Esta investigación quiso analizar un rasgo muy relacionado con este trabajo, las características o rasgos de carácter de los emprendedores. Se encontró que el mayor impedimento para lograr aumentar este indicador en Europa es el miedo a la quiebra, demostrando que las personas que están más dispuestas a asumir riesgos son lo que ya han desarrollado experiencia en la ejecución de algún proyecto similar.

También se comparan las diferencias entre los europeos, los norteamericanos y los asiáticos, con el fin de perfilar las diferencias que hacen que éstos últimos, sean los que más desean emprender.

2.2.4. The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) project

El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es el nombre puesto a la valoración anual de emprendimiento que llevan a cabo cerca de 100 equipos nacionales de investigadores año a año. Este modelo fue diseñado por la escuela de negocios de Londres, Inglaterra y el colegio Babson de Massachusetts de Estados Unidos en el año 1999.

Como definen sus diseñadores en los manuales del estudio este modelo tiene los siguientes objetivos:

- Realizar una medición del nivel de la actividad emprendedora entre países
- Descubrir los factores claves que determinan los niveles de emprendimiento
- Sugerir políticas que potencien la actividad emprendedora

Los estudios desarrollados por GEM entregan tres tipos de reportes, el reporte Global, el reporte específico para los países colaboradores y reportes especiales que indagan temas relacionados con la actividad emprendedora. Con respecto a la metodología y modelo de medición plantea que la actividad emprendedora se determina por el contexto social, político, económico y cultural de un país, que a su vez, está compuesto por los requerimientos básicos para el surgimiento de emprendimientos, las eficiencias y potenciadores con los que cuentan y la innovación y

emprendimiento que es generada. A continuación muestra las variables que hacen parte de cada una de ellas:

Requerimientos básicos para el surgimiento de emprendimientos:

- Instituciones
- Infraestructura
- Estabilidad macroeconómica
- Salud y educación primaria

Eficiencias y potenciadores con los que cuentan:

- Educación de alta calidad y formación
- Eficiencia del mercado de bienes
- Eficiencia del mercado laboral
- Sofisticación del mercado financiero
- Preparación tecnológica
- Tamaño de mercado

Innovación y emprendimiento:

- Finanzas de emprendimientos
- Gobierno y políticas
- Programas gubernamentales de emprendimiento
- Educación en emprendimiento
- Transformación de investigación y desarrollo
- Apertura interna de mercado
- Infraestructura física para el emprendimiento
- Infraestructura comercial y legal para el emprendimiento
- Normas sociales y culturales

Con respecto a la recolección de los datos de las variables, el GEM se apoya en dos tipos de fuentes; Adult Population Survey (APS), y National Expert Surveys (NES). La primera de ellas surge de la extracción de datos de fuentes tales como el Banco Mundial, el Foro Económico Mundial, el Eurobarómetro y el modelo de emprendimiento de Kauffman de la OECD, entre otros. La segunda National Expert Surveys (NES) recolecta sus datos a partir de la aplicación de encuestas en 87 países a través de sus equipos de colaboradores nacionales, para que en etapas posteriores expertos en emprendimiento designados por el GEM evalúen la información que se obtiene, para que esta sea usada en el modelo específicamente en la categoría de innovación y emprendimiento.

Como resultado, el modelo entrega dos *inputs* a los países y organizaciones evaluadas, uno la creación de firmas o compañías durante el periodo de evaluación y dos un perfil de emprendedores construido a partir de habilidades, actividades y aspiraciones de los emprendedores involucrados en la investigación. Juntos crean la propuesta para el desarrollo socio económico en emprendimiento en términos de innovación, creación de empleo y valor social para los países colaboradores.

2.3. ESTUDIOS DE EMPRENDIMIENTO DESDE EL EMPRESARIO

Los estudios de emprendimiento desde el empresario son aquellas investigaciones y modelos de medición que tienen como objeto de estudio el emprendedor mismo para dar explicación al fenómeno del emprendimiento. A diferencia de los estudios de emprendimiento país o región, estos evalúan casos empresariales particulares y perfiles de emprendedores construidos a partir de las habilidades y competencias que estos demuestran. Esto significa que dentro de estas investigaciones no se encontrarán variables macroeconómicas que dan explicación al fenómeno a partir de las condiciones sociales, políticas, económicas y culturales en las que se encuentra, sin

embargo, no implica que estas no sean claves para potencializar y dar crecimiento a los emprendimientos en un territorio, de hecho, una de las conclusiones que se puede obtener de los estudios de emprendimiento país o región, es que el entorno al cual se enfrentan los emprendedores en sus países determinan la clase de emprendimiento creado, el impacto y resultado obtenido.

Dentro del marco de los estudios de emprendimiento desde el empresario se muestran aquellas investigaciones que dan estudio al fenómeno desde las habilidades y competencias que los emprendedores poseen. Los modelos que se tienen en cuenta son aquellos que se relacionan con los métodos y prácticas usadas dentro de esta investigación, es decir, por medio de un acercamiento a los empresarios, en el cual se busca que sea el emprendedor quien defina qué habilidades y competencias lo han llevado a iniciar su proyecto de empresa y lo ha transformado en una compañía de éxito en el mercado.

Como se observa con cada estudio que se explica en esta parte, el emprendedor y por ende el emprendimiento es mucho más que la suma de las condiciones de un entorno y existen componentes particulares ligados a la forma en que el emprendedor piensa, decide, actúa y visualiza sus oportunidades. De allí la necesidad de crear modelos que expliquen al emprendedor desde sus condiciones internas, sus habilidades y competencias.

2.3.1. Modelo de Amar Bhidé

Profesor de la escuela de negocios de Columbia, investigador reconocido por sus publicaciones y enseñanzas en emprendimiento. Dentro de su repertorio de publicaciones más reconocidas se encuentran "Efficient Markets, Deficient Governance, How entrepreneurs craft strategies that work, Bootstrap Finance: the Art of Start-ups, Hustle as Strategy en fuentes

de literatura empresarial y económica como la Harvard Business Review, Wall Street Journal, The L.A Times. Sus experiencia como empresario la obtuvo en sus cargos administrativos de alta gerencia en compañías como Brady Commission, McKinsey & Company y E.F. Hutton” (The Stanford Technology Ventures Program, 2006, párr 2).

Su experiencia en el campo académico se remite a su participación en la escuela de negocios de Harvard y la Universidad de Columbia como profesor asociado y de planta, llevando a cabo cátedras, conferencias e investigaciones en emprendimiento.

Actualmente Bhidé es uno de los autores mayormente consultados dentro del estudio del emprendimiento desde el enfoque psicológico del emprendedor y especialmente sus teorías desarrolladas en su libro titulado *The Origin and Evolution of New Businesses* le ha mostrado tanto a compañías como a escuelas de negocios los factores claves de éxitos en los emprendimientos, la evolución de los negocios desde un negocio prometedor a su transformación en una gran corporación y el perfil de los emprendedores innovadores y líderes de mercados.

Su aporte al estudio de los emprendedores hace parte de su teoría sobre los *start ups* y la evolución de la empresa a la gran corporación. Esta inicia como una investigación de campo que reunió a un total de 100 corporaciones y 500 fundadores de empresas en Estados Unidos para aplicar encuestas vía correo en la cual se buscaba evaluar las actividades que tanto compañías como fundadores llevaron a cabo desde el momento de creación de empresa hasta su transformación en grandes corporaciones.

Como resultado de este trabajo de campo, Bhidé dedica un espacio a conocer qué características particulares tienen los emprendedores de aquellos nuevos negocios exitosos y cómo estas afectan el llevar a cabo actividades como la planeación, el establecimiento de objetivos y metas, el

conocimiento de la industria y la forma en que se toma ventaja de las tendencias y oportunidades.

Para ello agrupa las características o rasgos especiales de los emprendedores según el tipo de actividad que estos lleven a cabo en los negocios y así las categoriza bajo cinco actividades fundamentales; “La creación del emprendimiento (Predisposición), la formulación de estrategias, la implementación de las estrategias, la especialización del negocio y el conocimiento del mercado (Relación con la estructura de una industria)” (Bhidé, 2000, p. 290-316). Para este caso se estudia aquellas actividades y rasgos que corresponden al enfoque del emprendimiento desde el empresario.

La creación del emprendimiento (Predisposición), considera las actividades relacionadas con el establecimiento de objetivos y metas en la nueva empresa. Las características o rasgos que se identifican como claves dentro de los fundadores son, primera, las ambiciones y segunda, la disposición a la toma de riesgos para definirlos.

Con respecto a las ambiciones y motivos por los cuales un emprendedor inicia un nuevo negocio, Bhidé encuentra en su investigación dos tipos de motivaciones centrales en los fundadores, la acumulación de riqueza y el legado personal o empresarial. Menciona que las ambiciones de un grupo de emprendedores va más allá de la búsqueda de la riqueza o mejoría de las condiciones económicas en las que se encuentra, sin embargo, también identifica en otro grupo la existencia de la acumulación de riqueza como objetivo y motivación para iniciar un nuevo negocio.

Un segundo rasgo que identifica es la manera en que estos emprendedores enfrentan y están dispuestos a asumir el riesgo. Este rasgo se explica desde las diferencias que se muestran en los casos de las

empresas en sus etapas iniciales y cuando son consideradas compañías perdurables.

Bhide muestra en su teoría que tanto la pequeña empresa de emprendimientos y la gran compañía manejan un nivel de riesgo, pero que estas se diferencian en la forma en que lo asumen y enfrentan la noción de pérdida de recursos.

La nueva empresa inicia sus operaciones con un leve conocimiento del mercado, experiencia y dirige sus esfuerzos al corto plazo, lo cual hace que no empleen estrategias, actividades y recursos que les permitirá crecer en el futuro. Esta condición los lleva a asumir un alto nivel de riesgo a medida que van posicionándose y explotan las oportunidades que se presentan en los mercados.

La gran corporación está más enfocada a encaminar su riesgo al largo plazo, donde se realizan inversiones que buscan mantener la perdurabilidad.

La noción de riesgo a través de las decisiones y actividades de las empresas tienen como origen el miedo a la pérdida de riqueza. Con respecto a esta, menciona que en la pequeña empresa la noción de pérdida es baja por la poca experiencia que se tiene en los mercados, es decir, al no tener el conocimiento respectivo en cuanto a lo que hay en juego en un mercado o negocio los emprendedores tienen un menor miedo a la pérdida de riqueza.

Por lo tanto las cualidades o rasgos claves dentro de un negocio exitoso son la ambición que persiguen los emprendedores y su tolerancia al riesgo. Todo esto, enfocado al largo plazo, en el cual los emprendimientos persiguen objetivos y metas que dan prioridad a la perdurabilidad y el crecimiento.

Una segunda actividad que se menciona es la creación de estrategias. En ella se identificó que los emprendedores exitosos a partir de una visión definida aseguran un futuro estable para sus empresas, teniendo en cuenta aspectos claves como el tipo de empresa que ven en el futuro, los mercados que se atenderán y las condiciones internas y externas del negocio.

Otro rasgo clave en estos emprendedores es la síntesis creativa. Con respecto a esta, menciona que los emprendedores de los nuevos negocios exitosos toman aquellas estrategias planteadas por la gran empresa, para luego contextualizarlas y aplicarlas a sus condiciones de mercado. La competencia y habilidad del emprendedor consiste en tomar aquellas ideas claves de sus competidores para construir su propio modelo y estrategias, en vez, de replicar las mismas estrategias que los grandes negocios de su sector implementan en el mercado.

Un tercer rasgo dentro de esta actividad es la abstracción, la cual determina el enfoque táctico o estratégico de una organización. En la pequeña nueva empresa los emprendedores, menciona Bhide, no tienen la imaginación suficiente para establecer un perfil estratégico o táctico claro. Con esto se refiere a la poca conexión que se le da al conjunto de estrategias para que apunten a la visión del negocio.

Con estos tres rasgos el aporte de este autor al enfoque del emprendimiento desde el empresario es que un emprendedor exitoso es aquel que a partir de una visión visualiza un panorama futuro para la empresa, toma aquellos factores estratégicos claves de sus competidores para construir su propia propuesta que le servirá como guía en la toma de decisiones y encaminará y conectará todos sus esfuerzos para llevar a la nueva organización al estado futuro en el cual desea encontrarse.

Por último, este autor explica aquellos rasgos encontrados en los emprendedores exitosos que están relacionados con la actividad de la implementación de las estrategias. Un primer rasgo se refiere a la constancia que un emprendedor requiere para estar sujeto a un plan de acción o estratégico, todo ello para establecer relaciones duraderas con sus clientes, proveedores, socios, entre otros, que mejoren la reputación, imagen y estructura de su empresa.

Un segundo rasgo es el grado de inspiración o intimidación con la cual un emprendedor involucra a los demás en el emprendimiento. Partiendo del hecho de que en toda organización sin importar su tamaño están involucrados más de una persona, las habilidades y competencias del emprendedor para liderar equipos de personas es clave para el éxito. El grado de inspiración en el cual se empodera e involucra de manera significativa a las personas que trabajan de la mano con el emprendedor muestra el grado de liderazgo de este.

Bhidé encontró que en los emprendedores de éxito es común encontrar aquellos sujetos que inspiran a las personas para trabajar juntos y lograr los objetivos de la organización. Los emprendedores exitosos son aquellos líderes carismáticos que hacen que su capital humano siga la visión, objetivos y voluntad definida por el emprendedor.

Como último rasgo se encuentra la habilidad para aprender nuevas cosas. En ella resalta, que el emprendedor de la empresa exitosa es un sujeto flexible a adquirir nuevos conocimientos y técnicas. Habilidades y competencias como la negociación, persuasión, liderazgo, dominio de cierto tipo de conocimiento, pensamiento estratégico, entre otras hacen parte del conjunto de cosas que un emprendedor aprende sobre su marcha.

2.3.2. Modelo de Timmons

Este modelo se estudia debido a la trayectoria y el alcance logrado por el Doctor Jeffrey Timmons en el campo del emprendimiento a lo largo de su carrera junto con la experiencia alcanzada en más de 30 años en la creación de empresas. Timmons fue profesor catedrático en Babson College y Harvard Business School, escribió más de 100 libros y artículos sobre el emprendimiento. Uno de sus mayores logros ha sido la co-fundación del Centro Kauffman para el Liderazgo Empresarial, en el cual participó también creando el programa de becas (The Stanford Technology Ventures Program, 2006).

En el centro empresarial dirigió la mejora del programa de enseñanza e investigación con la colaboración que obtuvo de empresarios y filántropos que querían a través de la docencia dar a conocer su experiencia.

El modelo de Timmons plantea que existen tres factores fundamentales para el éxito de la creación de empresa: la oportunidad, el fundador y/o su equipo emprendedor, y los recursos necesarios para lograr ejecutarla. La idea cómo la propone Timmons es exitosa siempre y cuando agregue valor. Lo anterior, orientado al beneficio de los clientes respecto al producto o servicio que utilizan. Así mismo se busca que este valor sea duradero y oportuno para que siga siendo atractivo.

A diferencia de otros modelos, en este se propone una oportunidad de mercado, lo cual pretende analizar de manera holística la idea de negocio, especificando y estudiando la viabilidad de la oportunidad en el nicho, dejando en un segundo plano la financiación. Lo anterior, se explica porque según dice Timmons una vez plenamente identificada la oportunidad, ésta recibirá fácilmente los recursos financieros si el plan de negocio está generado casi que a prueba de fallas. También se habla de la

disposición para correr riesgos, ya sean personales o financieros. Estos se minimizan al máximo a través del cálculo constante con el fin de aumentar las oportunidades de éxito y buscando un equilibrio entre estas dos variables, ya que principalmente se busca que el emprendedor se llene de ideas ingeniosas que le permitan transformar sus recursos hasta el punto de que parezcan ilimitados. Basados en que el entorno es cambiante, ambiguo e incierto, aprender de los errores rápidamente brinda una ventaja y una habilidad de los emprendedores exitosos. Así mismo, bajo esta premisa lo que se busca es que la oportunidad pueda proponer una tasa de rendimiento y con el tiempo suficiente de duración para lograr proporcionar el retorno de la inversión inicial y superar las ganancias esperadas.

Consecuentemente, los recursos dentro del modelo de Timmons también son vistos desde una nueva perspectiva, en la que se propone desarrollar la ventaja competitiva más que contemplar una lista extensa de recursos.

“Una manera como alienta Timmons el desarrollo de los recursos es bajo el concepto de *bootstrapping* el cual significa salir del hueco jalándose de los cordones de los zapatos, es decir, utilizar el mínimo de recursos propios apoyándose en las ventajas que ofrecen los proveedores de capital, materiales, ideas y otros recursos” (Bootstrap, s.f.).

Para lograr este efecto, el concepto se divide en cinco partes fundamentales: Hacer más con menos, trabajar desde casa, especializarse, proyectarse hacia el futuro y realizar mercadeo con menos.

El primer concepto “ hacer más con menos”: está enfocado a la utilización de los recursos con los que se cuentan, a darle el uso necesario a los equipos mientras que el flujo del negocio permite adquirir nueva maquinaria. También hace relación al manejo correcto del inventario, a no invertir en crear grandes cantidades de producto o servicio mientras no sea

estrictamente necesario, ya que la inversión se queda como *stock* y no permitirá tener mayor flujo económico.

El segundo concepto “trabajar desde casa”: optimizar este recurso se puede realizar de varias maneras, creando su propia oficina en casa, alquilando algún espacio compartido, comunicarse con sus amistades o familiares para buscar un lugar que no involucre altos costos. Así mismo, puede optimizar recursos contratando aprendices o practicantes que le brindaran su conocimiento y trabajo por un menor costo que el que se encuentra en el mercado.

El tercer concepto “especializarse”: lo prudente de un negocio que inicia es especializarse para poder desenvolverse y perfeccionarse en la producción de un solo bien y servicio. Una vez la empresa crezca, las posibilidades de ampliación del negocio crecerán proporcionalmente.

El cuarto concepto “proyectarse hacia el futuro”: para lograr proyectarse el emprendedor debe reconocer su competencia y el factor de éxito de la misma, aprender de la tradición de otros emprendedores en este campo, prepararse para seguir centrado pero a la vez para seguir soñando en el futuro de su compañía; definir claramente hacia dónde quiere llevar su empresa, dentro del mercado.

El quinto concepto “realizar mercadeo con menos”: propone hacerse valer de los recursos disponibles. Hoy en día internet es una herramienta de fácil acceso y manejo para que las empresas se den a conocer con un bajo costo. A través de esta misma herramienta también existen las redes sociales, que permiten la difusión de la información de manera eficiente y eficaz (Colette, 2010)

Finalmente, el último factor del modelo de Timmons es el equipo fundador. En éste, el autor hace referencia a la importancia del buen equipo

para la consecución de los objetivos, el manejo de la presión y el interés relacionado al crecimiento de los proyectos emprendidos.

Cabe resaltar que del líder del equipo depende el éxito de la idea a emprender, ya que éste es el que entiende la oportunidad, aun cuando sus habilidades no sean las mejores en la ejecución de su idea. La planeación, la visión estratégica de la oportunidad depende netamente de él, por lo tanto, encontrar un equipo de trabajo que se ajuste a sus necesidades será total responsabilidad del líder visionario. Así mismo, como embajador de su proyecto de emprendimiento deberá representar y ser la conexión entre los agentes internos y externos que interactúan en su entorno, creando las relaciones necesarias para que su idea se realice.

Una vez identificados los factores clave de éxito, lo que propone el modelo de Timmons es la rápida integración de los mismos, para lograr el balance positivo entre las relaciones. Al encontrar un punto de equilibrio entre la oportunidad, los recursos y el equipo de trabajo; la idea emprendedora tendrá más éxito de poder mantenerse y desarrollar la tasa interna de retorno esperada e inclusive superarla.

Finalmente, alcanzado el equilibrio entre los factores clave de éxito, lo que se busca es que mediante la integración holística de diferentes elementos se determine como la oportunidad puede ser manejada para lograr el desarrollo de la misma. El saber manejar la incertidumbre y la ambigüedad a través de las decisiones internas que se tomen ayudan el desarrollo exitoso de la idea emprendedora. En palabras de Timmons: "This integrated, holistic balance is at the heart of what we know about the entrepreneurial process and getting the odds in your favor." (Timmons, 2003, p. 56).

Se puede concluir del modelo de Timmons que el reconocimiento o la creación de oportunidades es el pilar de fundamental. Una vez identificadas

por parte del fundador o emprendedor, recae en sus manos el liderazgo del proyecto. Adicionalmente, la creación de valor en el momento de emprender una idea de negocio es otro de los factores importantes de éxito, dado que, este valor generará y será la razón de permanencia sostenible en el mercado. Y el cálculo constante del riesgo tanto personal como financiero permitirá tomar las decisiones más pertinentes a lo largo del desarrollo del proyecto.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación es un trabajo de campo tipo descriptivo con un enfoque mixto. Estos tipos de estudios “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Cortés, Iglesias, 2004, p. 20).

3.2. TIPO DE MUESTREO

Para establecer la muestra del trabajo de campo se solicitó a la Cámara de Comercio de Bogotá una base de datos que reúne la información comercial de las empresas de la ciudad de Bogotá fundadas del 2000 al 2005 y con ventas mínimo de 5 cinco años.

Con la base de datos en manos del equipo de investigación, se realizó un estudio estadístico de las cifras entregadas por esta entidad, el cual seleccionó a las cincuenta empresas de mayor crecimiento en ventas de la ciudad de Bogotá. Ocho de ellas asignadas a esta investigación dirigida por el Luis Alberto Estrada.

Como grupo objetivo se definió a los fundadores de estas organizaciones para aplicar los instrumentos de investigación.

3.3. INSTRUMENTOS EMPLEADOS

El trabajo de campo comprende una técnica cuantitativa y cualitativa de investigación, a este tipo de práctica se le conoce como enfoque mixto.

“En un enfoque mixto el investigador utiliza las técnicas por separado, se hacen entrevistas, se realizan encuestas para saber las opiniones de cada cual sobre el tema en cuestión, se trazan lineamientos sobre las políticas a seguir según las personas que intervengan , etc., además esas encuestas pueden ser valoradas en escalas medibles y se hacen valoraciones numéricas de las mismas, se obtienen rangos de valores de las respuestas, se observan las tendencias obtenidas, las frecuencias, se hacen histogramas y se formulan hipótesis que se corroboran posteriormente (Cortés, Iglesias, 2004, p. 11).

Para la parte cuantitativa como cualitativa, se utilizó el modelo realizado por el director del proyecto (Formularios de encuestas y entrevistas). Posteriormente, el esquema final de estos instrumentos fue desarrollado junto al equipo de investigación.

El trabajo de campo se dividió en tres etapas:

La primera de ellas fue el contacto mediante llamadas y envío de correos electrónicos para el desarrollo de las entrevistas con los fundadores de las ocho empresas asignadas. Una vez realizadas las entrevistas se dio paso a la segunda etapa, la cual corresponde a la tabulación y transcripción de los datos que entregaron los instrumentos. Por último, se realiza el análisis de la información bajo la supervisión y metodología sugerida por el director de esta investigación.

4. TRABAJO DE CAMPO

A continuación se amplia los aspectos relacionados con la propuesta del doctor Luis Alberto Estrada y el trabajo de campo. Estos corresponden a los perfiles de los empresarios íconos, las habilidades y competencias de la propuesta y la información de las empresas que participaron en esta investigación.

4.1. BREVE BIOGRAFÍA DE LOS EMPRESARIOS ÍCONOS

La propuesta que plantea el director de este proyecto surge de un análisis de los modelos establecidos que realizan la construcción de perfiles de emprendedores, específicamente aquellos que mencionan en concreto las habilidades y competencias con las cuales un emprendedor inicia su proyecto de creación de empresa.

Una vez compilados y examinados, decide conocer las habilidades y competencias que se dan en casos empresariales de éxito de la economía bogotana. Para ello, recurre a recopilaciones históricas, experiencias, biografías y relatos de los empresarios icónicos bogotanos José María Sierra “Pepe Sierra”, Fernando Mazuera y Julio Mario Santo Domingo.

Con la contextualización de los modelos de habilidades y los casos empresariales de estudio, desarrolla un cuestionario para sondear competencias empresariales, cuestionario que fue aplicado a los fundadores de las ocho empresas del estudio.

4.1.1. José María Sierra, “Pepe Sierra”

Nacido en el año 1847 en Girardota, cerca a la ciudad de Medellín, Colombia, en una familia campesina de 7 hijos. A la edad de 14 años hereda una parcela de su padre Evaristo Sierra, para luego comprar las demás parcelas divididas entre sus hermanos e iniciar su enriquecimiento

como empresario. “Según su nieto y biógrafo Bernardo Jaramillo Sierra, don Pepe Sierra empezó su fortuna en la juventud, trabajando duro en la cría de ganado, sembrando caña y fabricando panela; la consolidó en la madurez, con el remate de las rentas, y finalmente la invirtió en bienes raíces” (Molina,s.f.).

Como producto de su arduo trabajo en el campo y su comprensión del negocio de los bienes raíces llegó a ser el hombre más rico de Colombia para los finales del siglo XIX e inicios del siglo XX.

Sus actividades emprendedoras como inversionista en bienes raíces consideraban la compra de terrenos en la sabana de Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca, terrenos que a su vez, adecuó para el desarrollo de sus negocios como la cría de ganado, siembra de caña y extracción de cuero, sal, panela, entre otros.

Su fortuna como empresario también fue fortalecida a partir de la compra de las rentas puestas en el mercado por el gobierno colombiano, debido a los problemas de financiamiento y liquidez gubernamental en las presidencias de Rafael Reyes y de Carlos Restrepo, gobiernos a los cuales también les prestó dinero para contrarrestar la crisis fiscal de esa época. Adicional a ello, fue accionista de proyectos como el ferrocarril del Pacífico y Amagá en la región del eje cafetero del país.

Con respecto a su formación, según menciona su biógrafo, “sus estudios nunca fueron más allá de las cuatro operaciones básicas y de saber leer y escribir, con muy mala ortografía, tanto que es famosa la anécdota en la que alguien le recordó que la palabra hacienda se escribía con la letra h, y él respondió: "Pues yo tengo muchas haciendas sin hache, ¿cuántas tiene usted con ella?" (El Tiempo , s.f., párr. 8).

Con respecto a su vida personal, no estuvo llena de lujos y gastos, sin embargo, sus familiares vivieron en Europa con una buena calidad de vida. Por último, muere en la ciudad de Medellín, en el año 1921, dejando así uno de los imperios financieros más grandes que ha tenido la economía colombiana en la historia.

4.1.2. Fernando Mazuera

Fernando Mazuera nació en Pereira, Colombia el 20 de Agosto de 1906. Junto con sus 10 hermanos y sus padres se trasladó a la ciudad de Manizales a la que consideró siempre su ciudad natal.

Mazuera desde muy temprana edad tuvo que velar por el mantenimiento de sus hermanos los cuales se convirtieron en su responsabilidad debido a la quiebra económica en la que terminó su padre. Este hecho permite que la responsabilidad adquirida se convierta en el motor impulsor de lo que más adelante construiría para su vida y para el país.

Inicialmente, Mazuera consiguió trabajo en una fábrica de fósforos, en donde, el salario le permitía escasamente suplir las necesidades de su familia, sin embargo, logró con mucho esfuerzo ahorrar para pagar un curso de mecanografía y taquigrafía, en cual le permitió conseguir posteriormente un trabajo en un Banco en la ciudad de Bogotá. Su buen desempeño lo llevó a conseguir un incremento salarial no esperado, que le permitió aprender varios artes y deportes dentro de estos, golf. A través de este deporte logró entrar al Country Club de Bogotá, y ganar tres campeonatos nacionales a la corta edad de 20 años. Fue en este sitio donde sus ansias de progreso se acrecentaron y su espíritu emprendedor despertó, por esta razón optó por dejar de trabajar en el banco y empezar a ser independiente.

Mazuera, una vez relacionado con el presidente del Banco, recibió un préstamo de dinero, el cual fue su capital inicial para comenzar el que sería el primero de los muchos negocios. Éste fue la comercialización en pequeña escala de quintales de azúcar la cual vendió a la empresa Posada y Tobón. Posteriormente, a través de negocios como la venta de nylon, transacciones de arrendamientos, la primera compañía de taxis de Bogotá, la producción de medias veladas, entre otros, y por supuesto el conocimiento cultural conseguido por medio de sus múltiples viajes y estadías en el exterior, formaron de Mazuera un joven de 24 años muy culto, educado y adinerado en la ciudad de Bogotá.

Fue así como en 1947 se convirtió por primera vez en alcalde de la ciudad de Bogotá, y realizó varias obras que transformaron la capital del país. Dentro de sus cuatro períodos como alcalde se realizaron las siguientes obras: compró los terrenos necesarios para construir la represa de Chisacá, empezó a construir la calle 26 y el puente respectivo en la misma calle, amplió la carrera décima, mejoró el alumbrado público, creó 40 centros de salud y 20 escuelas entre otros. Adicionalmente, construyó la urbanización ciudad Modelia, muy reconocida en la ciudad de Bogotá, invirtió en empresas como Icollantas y Avianca, también creó la empresa que hoy lleva su nombre Fernando Mazuera y Cia, gran constructora hoy reconocida en EL país. Murió el 14 de Octubre de 1978. (Revista Dinero, 2004, en línea)

4.1.3. Julio Mario Santo Domingo

Nació en Panamá el 16 de octubre de 1923. Hijo menor de Mario Santo Domingo y Beatriz Pumarejo, estudio en el Gimnasio Moderno y terminó sus estudios de bachillerato en la Academia Phillips en Massachusetts, Estados Unidos. Realizó estudios, que no terminó, en la Universidad de Virginia y de Georgetown.

Dadas las condiciones económicas en las que nació y creció Julio Mario Santo Domingo desarrollo adiver y destreza por los negocios, pero fue hasta su edad adulta cuando empezó a mostrar sus habilidades. (Revista Semana, 2011, en línea)

Su gran reconocimiento lo alcanzó al vincular la cervecera Águila a Bavaria, y el auge lo alcanzó cuando después de 40 años y varias negociaciones se convirtió en el accionista con mayor participación pasando del 10% inicial a un 75%. Es así como de este gran imperio empiezan a darse múltiples negocios que alcanzan un total aproximado de 200 empresas entre los sectores: Cervecerías, aerolíneas, bancos, compañías de seguros, corporaciones financieras, petroquímicas, medios de comunicación, turismo, energía, reforestación, industria automotriz, camaroneras, comidas rápidas, cines, telefonía, almacenes de depósito, inversiones inmobiliarias, agroindustria y otras más.

En el 2008 fue catalogado por la revista Forbes como uno de los hombres más ricos del mundo. Lo anterior lo logró haciendo la fuente de todo su imperio el negocio de la cervecera. Este lo consolidó a través de varias negociaciones donde logró la compra de cerveceras a nivel regional dentro de las cuales existían una en Perú, Panamá, Ecuador y una anteriormente en Portugal. Hecho que lo llevo a la gran negociación que realizó con SabMiller, la segunda cervecera más grande a nivel mundial, y de la cual hoy es el segundo mayor accionista con una participación de un poco más del 15%.

Hoy en día la fortuna de la Familia Santo Domingo esta avaluada en más de 9.000 millones de dólares. Este es el legado que deja a sus hijos y nietos, tras su fallecimiento el día 7 de Octubre de 2011.

4.2. HABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LA PROPUESTA

Las habilidades y competencias que el director Luis Estrada y su grupo de trabajo identificaron fueron agrupadas bajo una herramienta, un formulario de encuesta que compila un total de 27 categorías y 124 afirmaciones, las cuales evalúan múltiples rasgos, habilidades y competencias:

Habilidades y competencias	
ALTAS ASPIRACIONES AMBICIÓN AMEDRENTAMIENTO AUTOSUFICIENCIA CIVISMO COMUNICACIÓN CONSTANCIA DESEO DE LUCRO EMPRENDIMIENTO ESTUDIO HISTRIONISMO IMPONENCIA LABORIOSIDAD MARRULLA	MÉTODO Y MINUCIOSIDAD OBSERVACIÓN RECURSIVIDAD RELIGIOSIDAD SABER PERDER SENTIDO DE ALERTA SENTIDO PRÁCTICO SERVICIALIDAD SOBRIEDAD SOCIABILIDAD TOMA DE RIESGOS TRABAJO EN EQUIPO VISIÓN

Tabla 1. Habilidades y competencias del estudio.

4.3. EMPRESAS QUE PARTICIPARON EN EL ESTUDIO

Porcentaje de crecimiento en ventas de las empresas Periodo 2000 – 2010

Razón Social	Porcentaje de crecimiento
Maquinaria de construcción	77.52%
Medidores	72.77%
Ascensores	62.12%
Material POP	43.50%
Lentes	29.99%
Muebles	25.56%
Reciclaje	23.67%
Agropecuaria	22.50%

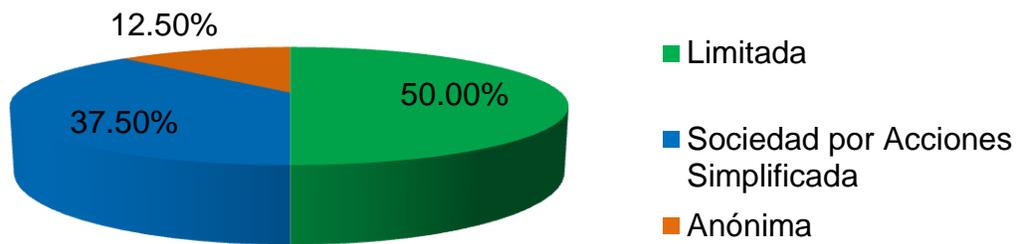
Tabla 2. Empresas que participaron en el estudio

La razón social de las empresas participantes en el desarrollo del trabajo de campo ha sido modificada por razones de confidencialidad. Sin embargo, en los documentos primarios (encuestas y entrevistas) se encuentra la información original.

5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

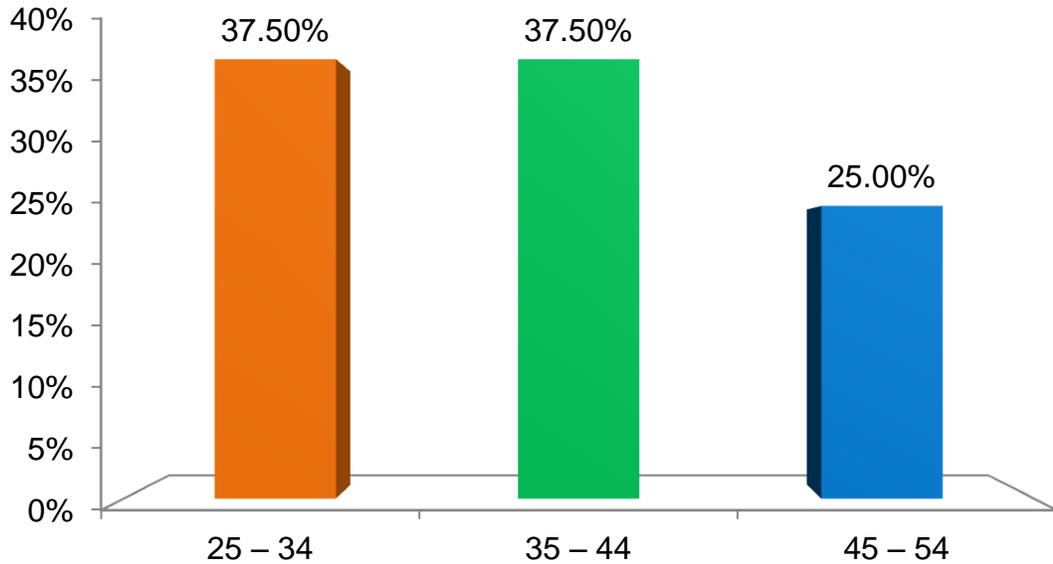
5.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Ilustración 1. Sociedades encuestadas



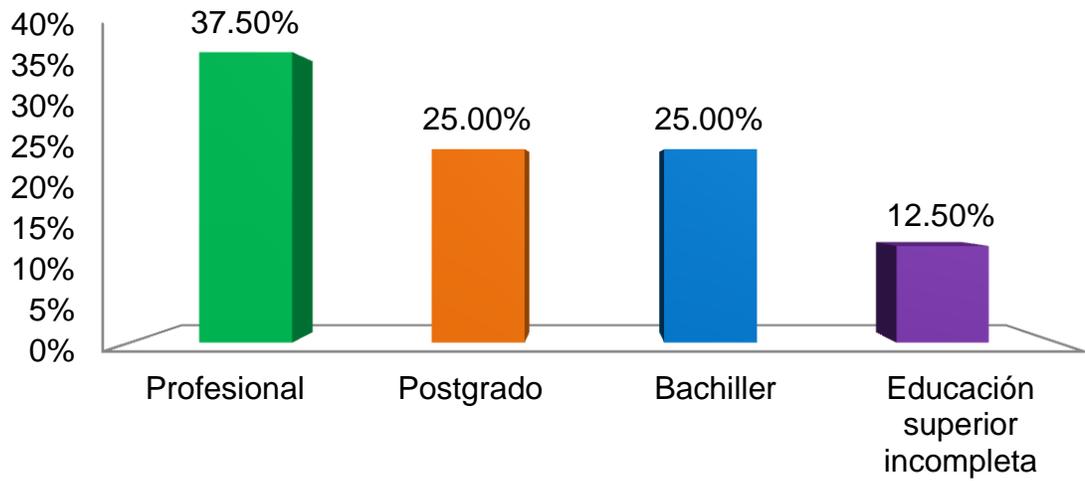
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2. Edad del empresario en el momento de crear empresa



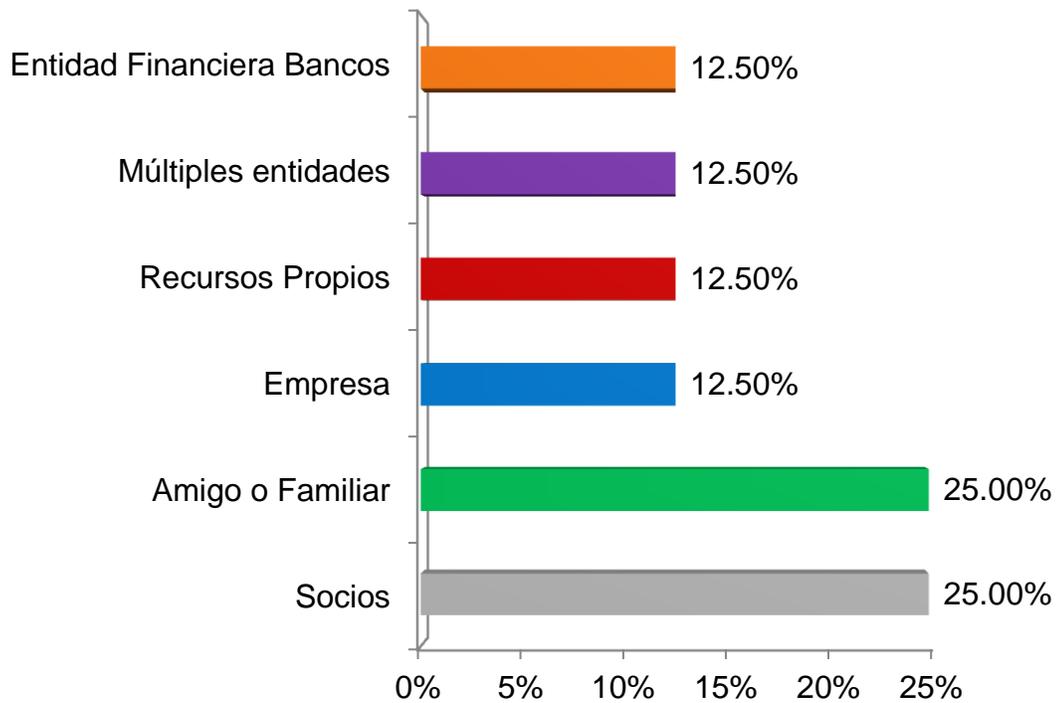
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3. Educación del empresario



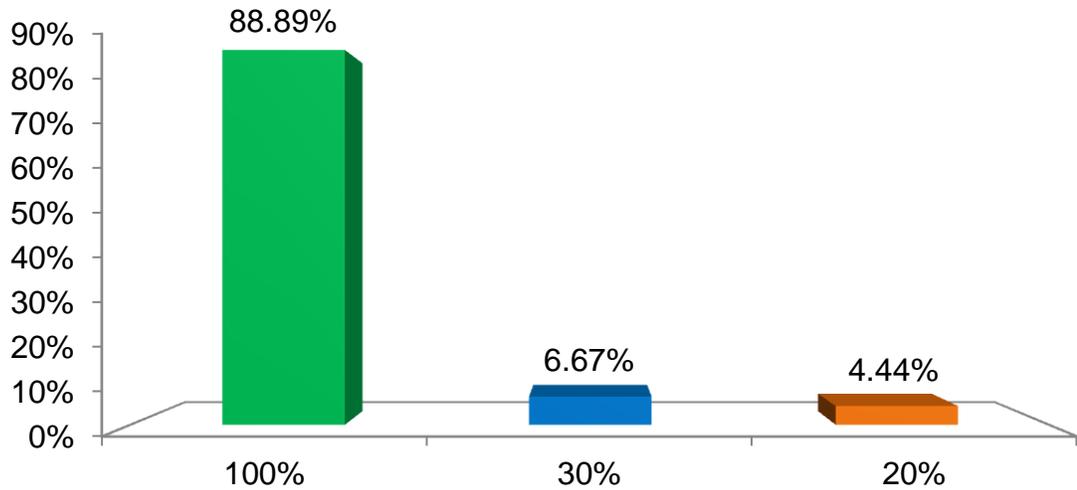
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4. Fuentes de financiación



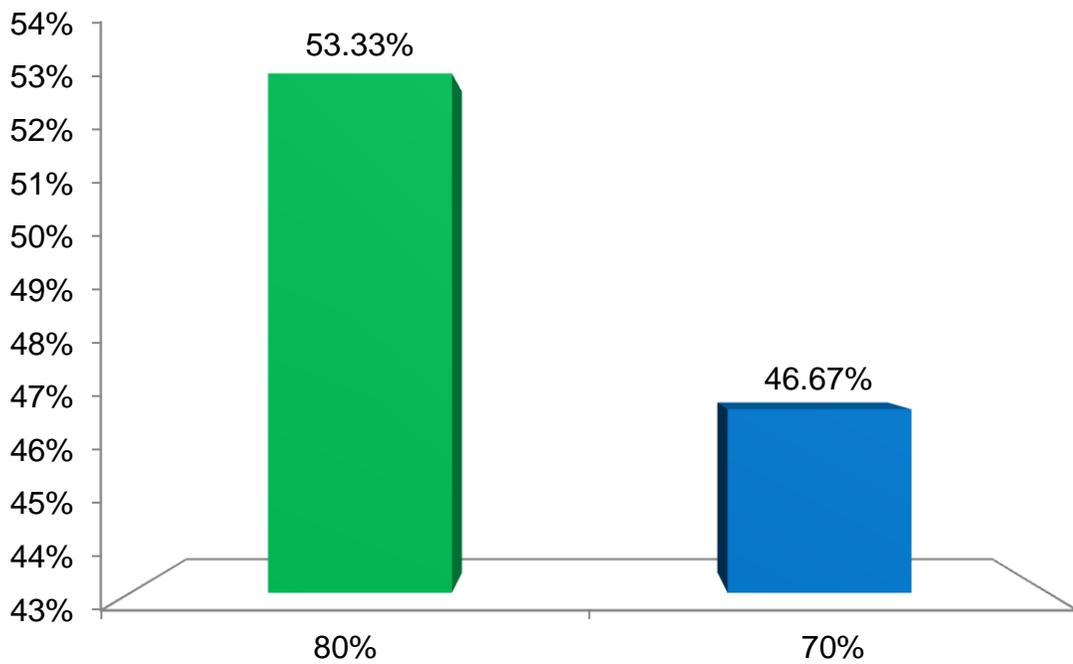
Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 5. Estructura de capital al momento de iniciar la empresa.
Porcentaje puesto por los emprendedores**



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 6. Estructura de capital al momento de iniciar la empresa.
Porcentaje por financiar**



Fuente: Elaboración propia

Los empresarios entrevistados en el trabajo de campo en su mayoría son fundadores de sociedades limitadas con un 50% de participación en el estudio, por su parte un 37.50% son fundadores de empresas de Sociedades por Acciones Simplificadas y un 12.50% de Sociedades Anónimas.

Con respecto a la edad en la cual los fundadores iniciaron su proyecto de creación de empresa, se encontró que iniciaron sus organizaciones entre los 25 a 34 años y 35 a 44 años de edad, cada intervalo con una participación del 37.50%. El 25% restante lo hicieron entre los 45 a 55 años de edad.

El nivel de educación en el momento de creación de empresa de los fundadores en su mayoría fue profesional con un 37.50%, seguido por bachilleres 25%, posgrados 25% y educación superior incompleta con un 12.50%.

La fuente de financiación más común de estos nuevos emprendedores de su época fueron amigos o familiares y socios fundadores con un 25% respectivamente, en otros casos, recurrieron a una empresa, a una entidad financiera, a múltiples entidades, a recursos propios, a socios o proveedores, cada una de estas con un 14.29%.

De la misma manera, la estructura de capital con que inician estas empresas muestra dos escenarios. El primero, que corresponde al 88.89% de la muestra, en donde los empresarios financiaron al 100% sus emprendimientos. El segundo, expone que sólo un 11.11% de la muestra, menciona haber financiado entre el 70% y 80% de la empresa.

Así mismo, sólo tres empresarios (correspondiente al 37.50% de la muestra) mencionan haber recibido en el transcurso de su vida formación adicional que les otorgará una ventaja en sus emprendimientos, la cual se compone de cursos o capacitaciones empresariales sobre formación de empresa, enfoque al cliente y propias experiencias.

Por último, previamente a la creación de las empresas que fundaron, los encuestados mencionaron haber creado sociedades como empresas de prestación de servicios, empresas de asesorías, fábrica de zapatos, camisas sobre medida, computación, restaurantes, recuperación de metales, autopartes, comercializadoras, entre otras.

5.2. PERFIL DEL GRUPO DE LOS 8 EMPRESARIOS

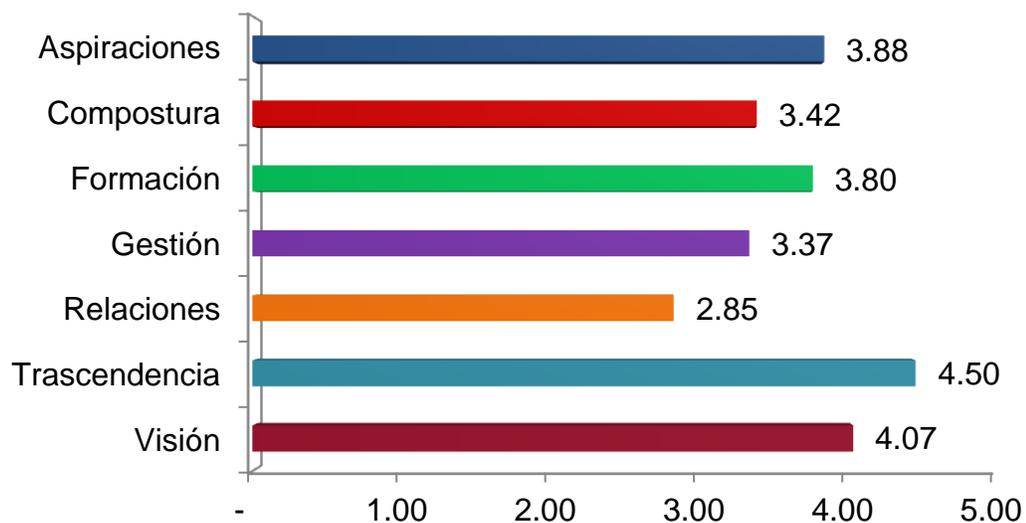
A continuación se muestra el perfil del grupo de empresarios encuestados y entrevistados, a partir de los promedios calculados de cada habilidad y competencia, fueron agrupadas bajo siete categorías:

Aspiraciones	Compostura
ALTAS ASPIRACIONES AMBICIÓN DESEO DE LUCRO	AMEDRENTAMIENTO AUTOSUFICIENCIA CONSTANCIA IMPONENCIA LABORIOSIDAD MARRULLA SERVICIALIDAD SOBRIEDAD TRABAJO EN EQUIPO
Formación	Gestión
COMUNICACIÓN ESTUDIO	EMPRENDIMIENTO RECURSIVIDAD SABER PERDER SENTIDO PRÁCTICO TOMA DE RIESGOS
Relaciones	Trascendencia
CIVISMO HISTRIONISMO SOCIABILIDAD	RELIGIOSIDAD
Visión	
OBSERVACIÓN SENTIDO DE ALERTA VISIÓN	

La escala de calificación utilizada en las encuestas fue la siguiente:

Valor	Calificación
1	Nunca muestro ese comportamiento
2	Rara vez muestro ese comportamiento
3	Con alguna frecuencia muestro ese comportamiento
4	La mayoría de las veces muestro este comportamiento
5	Siempre muestro este comportamiento
6	NS/NR

Ilustración 7. Perfil general de los empresarios

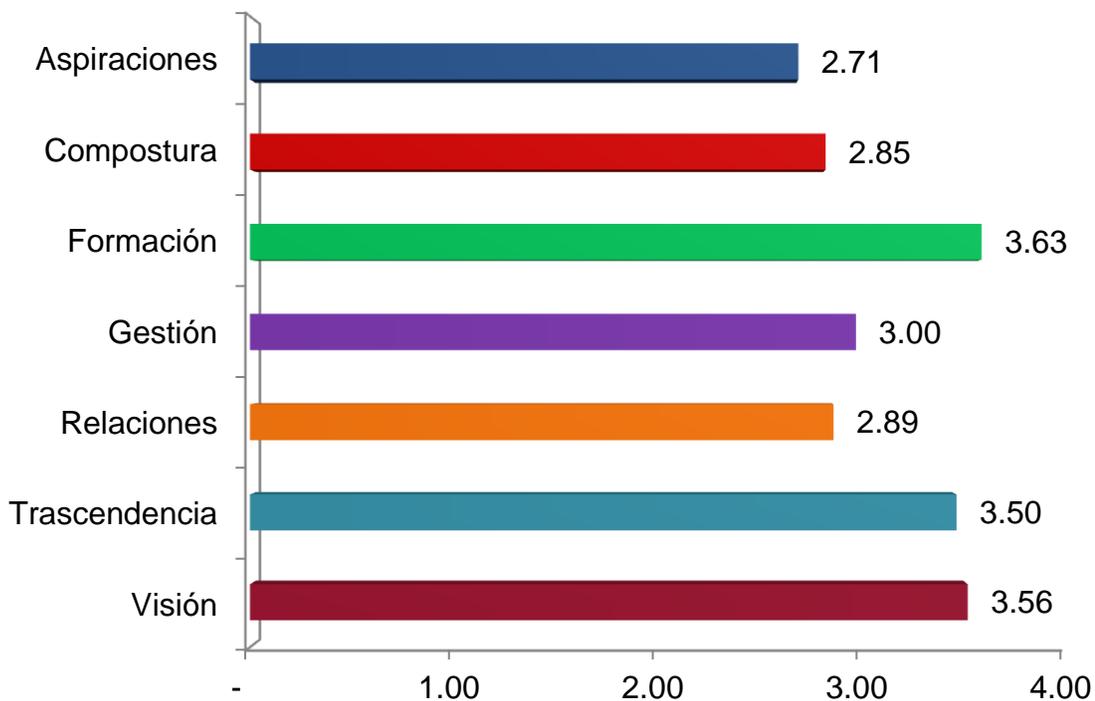


Fuente: Elaboración propia

Categorías de competencia	Promedio	Desvest	Máx.	Mín.
Aspiraciones	3.88	0.67	4.75	2.86
Compostura	3.42	1.11	5.00	1.00
Formación	3.80	1.02	4.75	1.88
Gestión	3.37	0.80	4.75	2.00
Relaciones	2.85	1.17	4.50	1.25
Trascendencia	4.50	0.71	5.00	4.00
Visión	4.07	0.61	4.63	2.75

5.3. PERFIL DE LOS EMPRESARIOS ENCUESTADOS

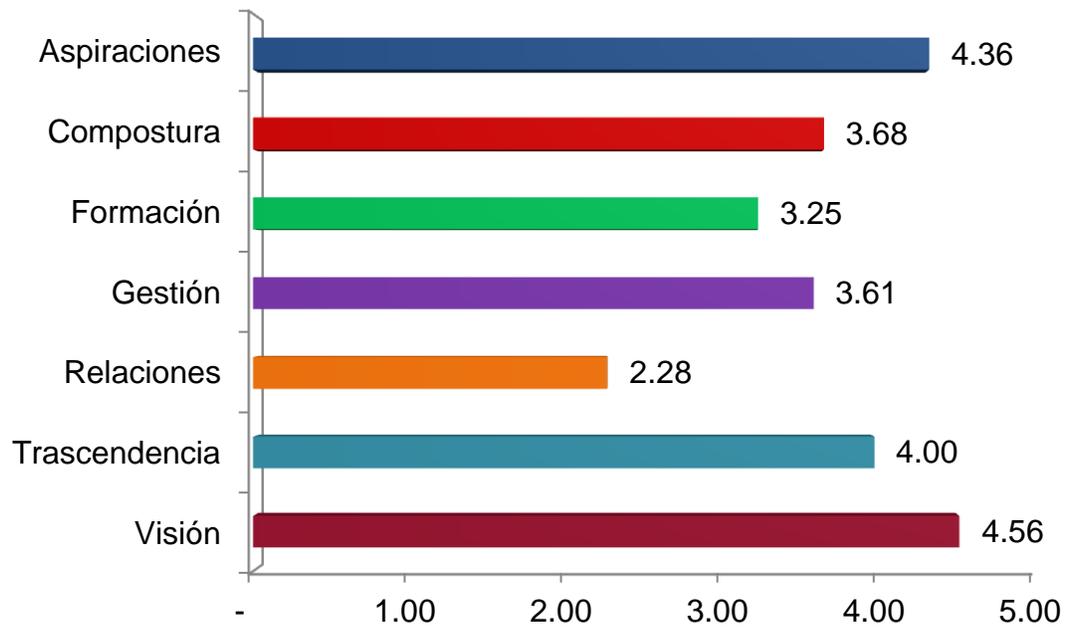
Ilustración 8. Perfil del fundador. Empresa lentes



Fuente: Elaboración propia

Categorías de competencia	Promedio	Desvest	Máx.	Mín.
Aspiraciones	2.71	1.54	5.00	1.00
Compostura	2.85	1.44	5.00	1.00
Formación	3.63	1.41	5.00	1.00
Gestión	3.00	1.11	5.00	1.00
Relaciones	2.89	1.08	5.00	1.00
Trascendencia	3.50	2.12	5.00	2.00
Visión	3.56	1.01	5.00	2.00

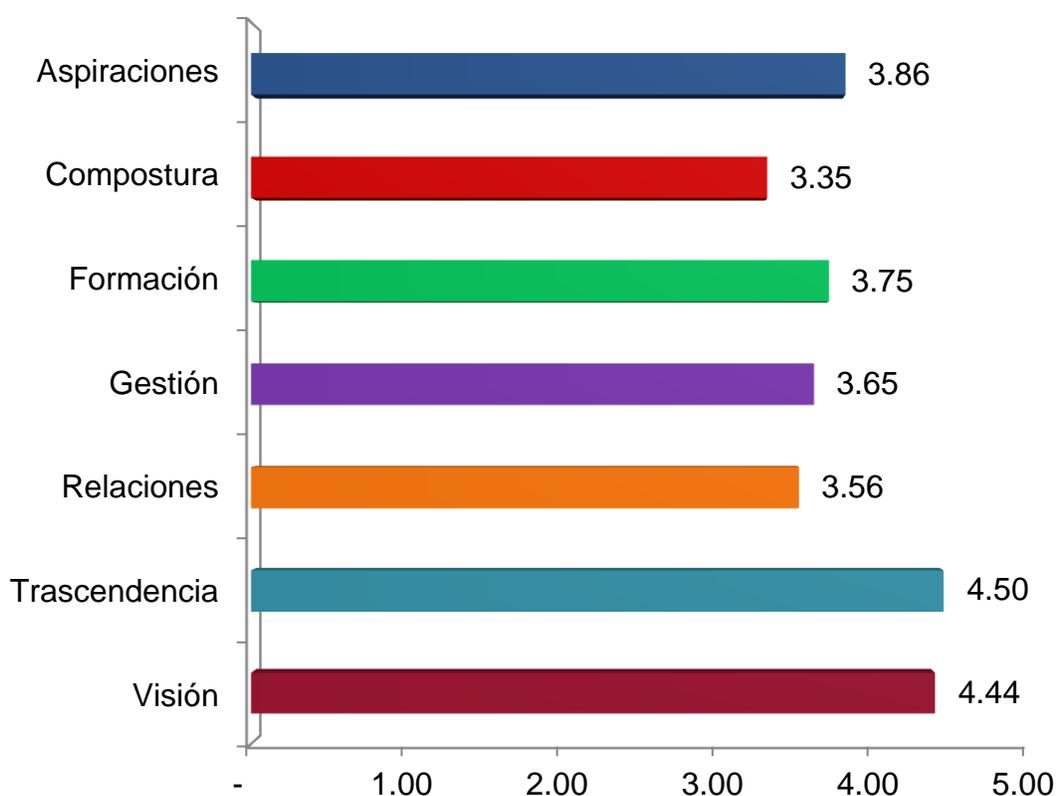
Ilustración 9. Perfil del fundador. Empresa ascensores



Fuente: Elaboración propia

Categorías de competencia	Promedio	Desvest	Máx.	Mín.
Aspiraciones	4.36	0.84	5.00	3.00
Compostura	3.68	1.54	5.00	1.00
Formación	3.25	1.16	4.00	1.00
Gestión	3.61	1.12	5.00	1.00
Relaciones	2.28	1.56	5.00	1.00
Trascendencia	4.00	1.41	5.00	3.00
Visión	4.56	0.53	5.00	4.00

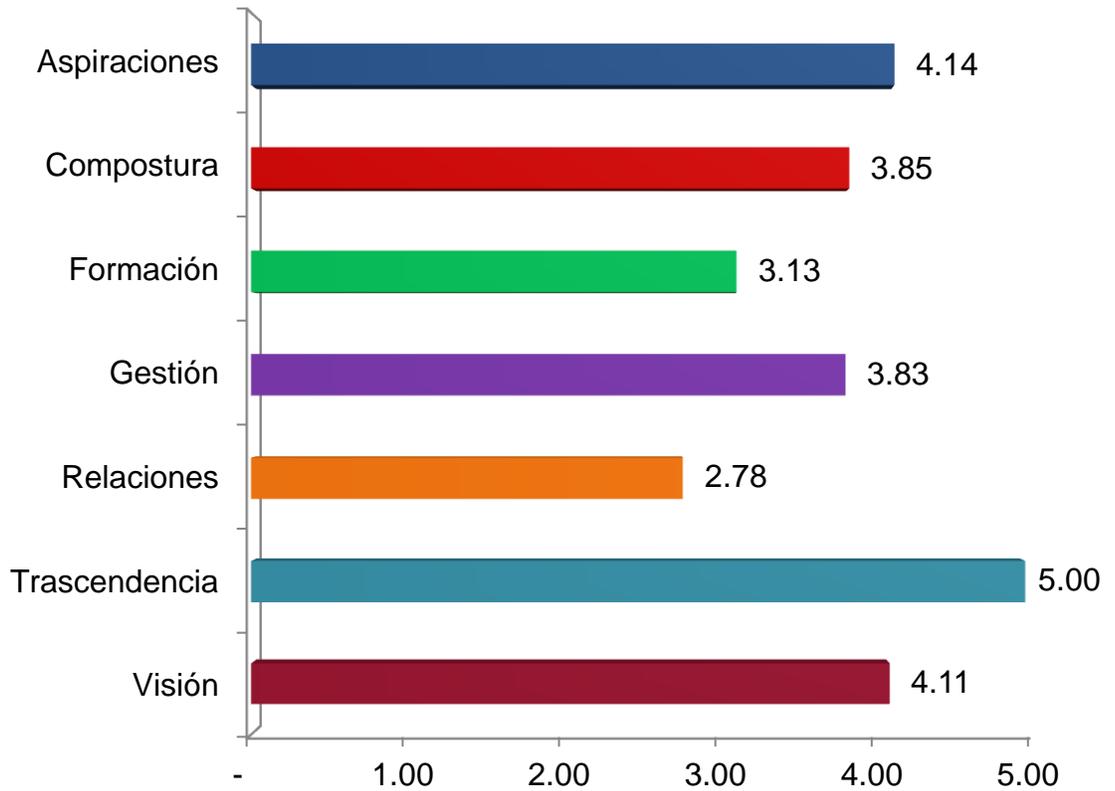
Ilustración 10. Perfil del fundador. Empresa material POP



Fuente: Elaboración propia

Categorías de competencia	Promedio	Desvest	Máx.	Mín.
Aspiraciones	3.86	1.41	5.00	1.00
Compostura	3.35	1.85	5.00	1.00
Formación	3.75	1.49	5.00	1.00
Gestión	3.65	1.53	5.00	1.00
Relaciones	3.56	1.92	5.00	1.00
Trascendencia	4.50	0.71	5.00	4.00
Visión	4.44	1.33	5.00	1.00

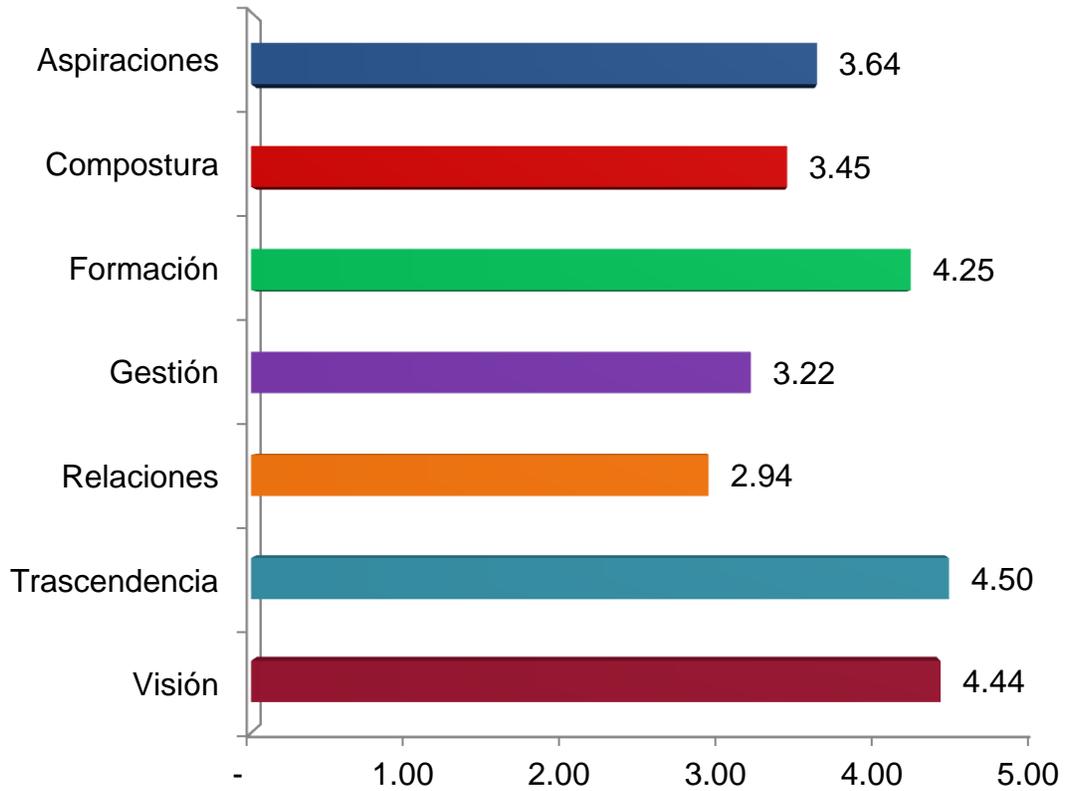
Ilustración 11. Perfil del fundador. Empresa reciclaje



Fuente: Elaboración propia

Categorías de competencia	Promedio	Desvest	Máx.	Mín.
Aspiraciones	4.14	1.51	5.00	1.00
Compostura	3.85	1.55	5.00	1.00
Formación	3.13	1.81	5.00	1.00
Gestión	3.83	1.67	5.00	1.00
Relaciones	2.78	1.86	5.00	1.00
Trascendencia	5.00	-	5.00	5.00
Visión	4.11	1.54	5.00	1.00

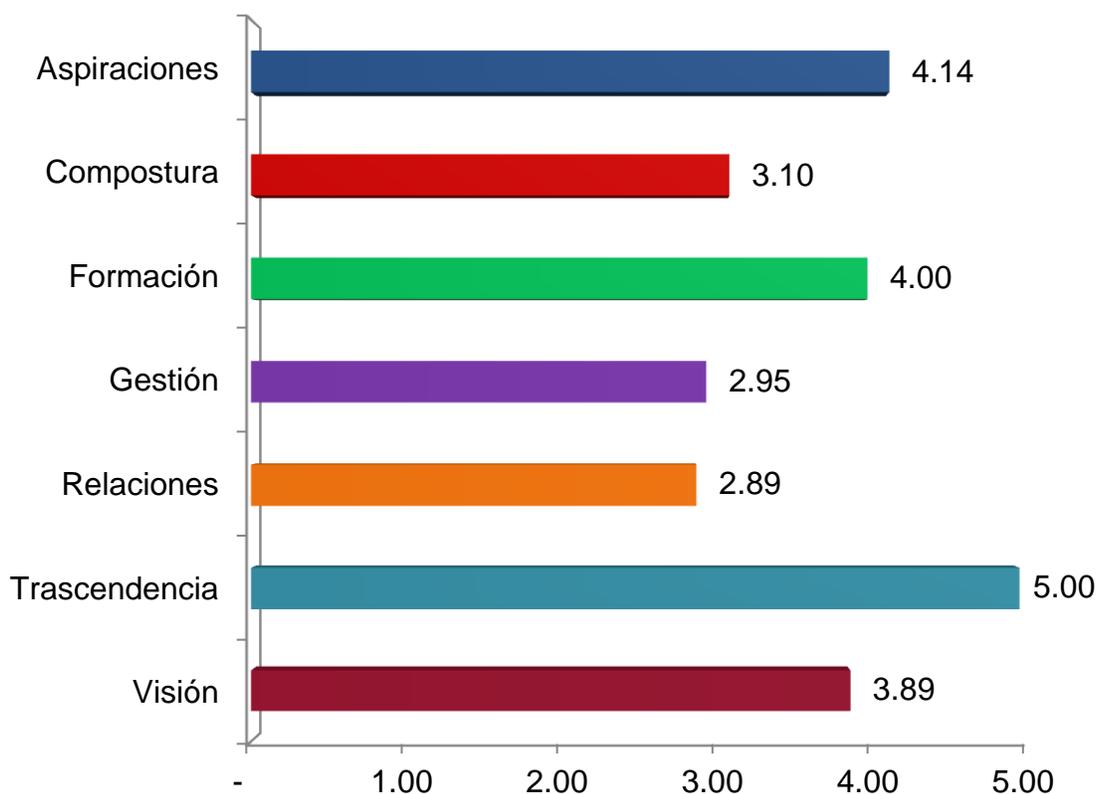
Ilustración 12. Perfil del fundador. Empresa maquinaria de construcción



Fuente: Elaboración propia

Categorías de competencia	Promedio	Desvest	Máx.	Mín.
Aspiraciones	3.64	1.22	5.00	1.00
Compostura	3.45	1.26	5.00	1.00
Formación	4.25	0.89	5.00	3.00
Gestión	3.22	1.17	5.00	1.00
Relaciones	2.94	1.16	5.00	1.00
Trascendencia	4.50	0.71	5.00	4.00
Visión	4.44	1.33	5.00	1.00

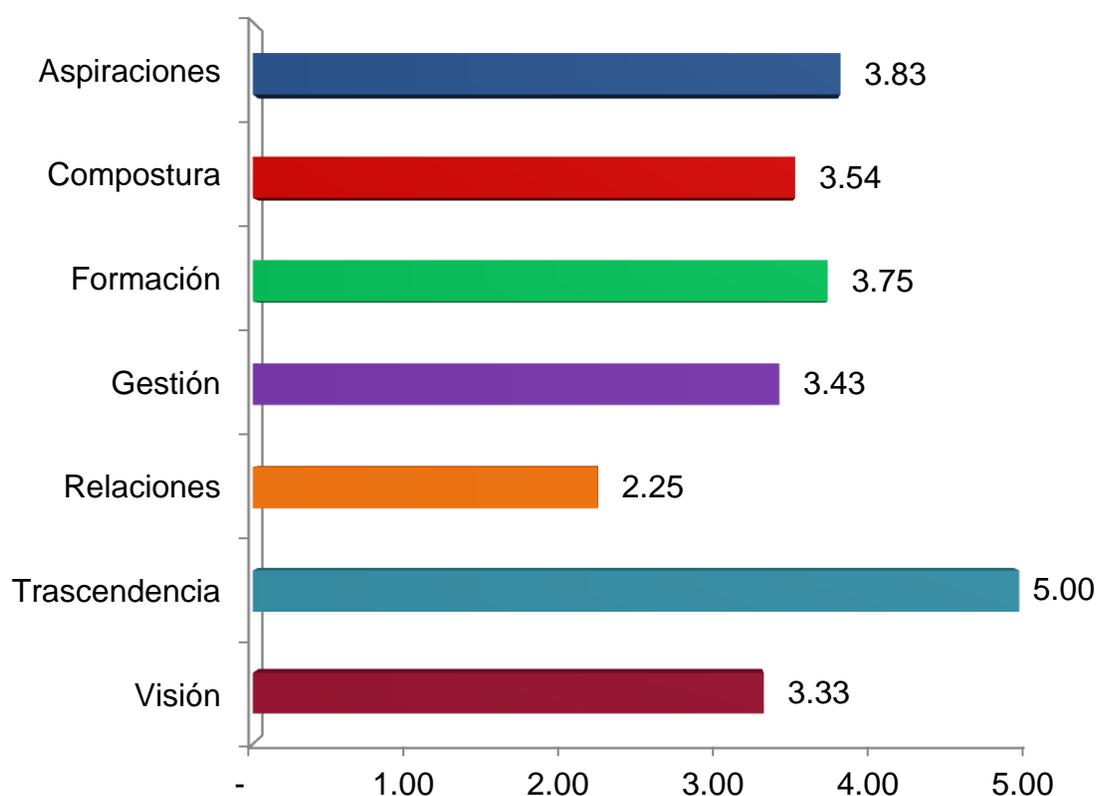
Ilustración 13. Perfil del fundador. Empresa medidores



Fuente: Elaboración propia

Categorías de competencia	Promedio	Desvest	Máx.	Mín.
Aspiraciones	4.14	0.77	5.00	3.00
Compostura	3.10	1.43	5.00	1.00
Formación	4.00	1.07	5.00	2.00
Gestión	2.95	1.28	5.00	1.00
Relaciones	2.89	1.64	5.00	1.00
Trascendencia	5.00	-	5.00	5.00
Visión	3.89	0.78	5.00	3.00

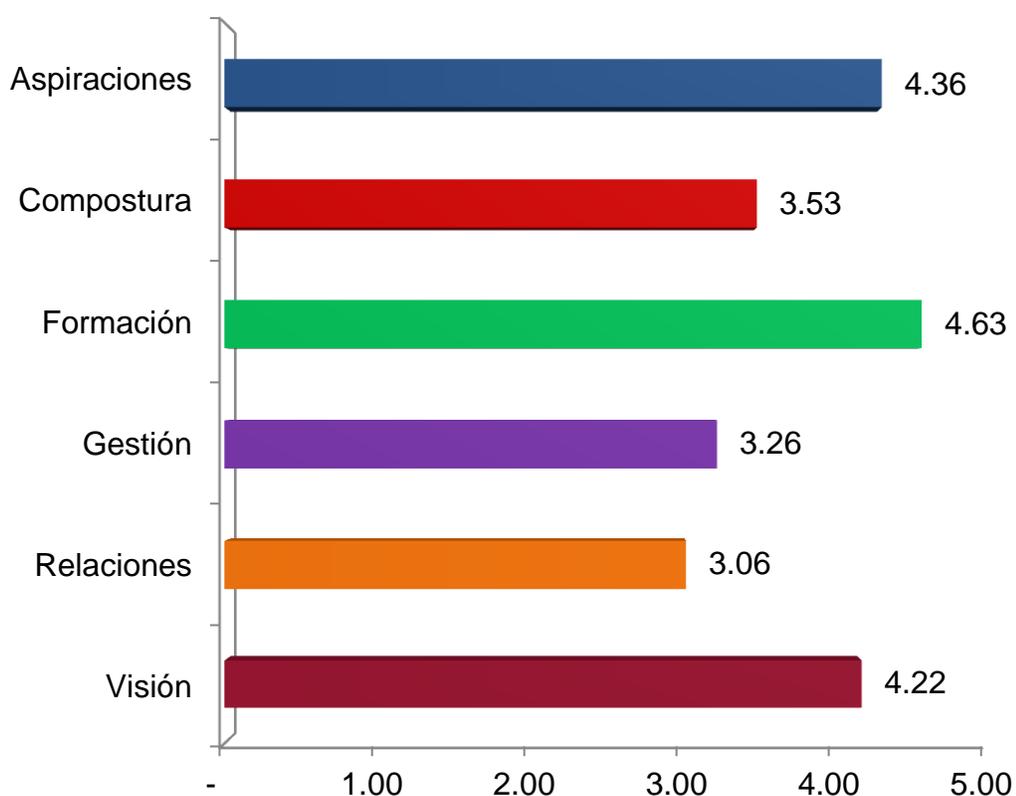
Ilustración 14. Perfil del fundador. Empresa agropecuaria



Fuente: Elaboración propia

Categorías de competencia	Promedio	Desvest	Máx.	Mín.
Aspiraciones	3.83	1.27	5.00	2.00
Compostura	3.54	1.29	5.00	1.00
Formación	3.75	1.49	5.00	1.00
Gestión	3.43	1.24	5.00	1.00
Relaciones	2.25	1.00	4.00	1.00
Trascendencia	5.00	-	5.00	5.00
Visión	3.33	1.00	4.00	1.00

Ilustración 15. Perfil del fundador. Empresa muebles



Fuente: Elaboración propia

Categorías de competencia	Promedio	Desvest	Máx.	Mín.
Aspiraciones	4.36	0.63	5.00	3.00
Compostura	3.53	1.13	5.00	1.00
Formación	4.63	0.52	5.00	4.00
Gestión	3.26	1.05	5.00	1.00
Relaciones	3.06	1.26	5.00	1.00
Visión	4.22	0.67	5.00	3.00

Los resultados obtenidos en los perfiles de los empresarios y la construcción de un perfil general dejan en evidencia aquellas habilidades y competencias constantes, frecuentes y poco presentes en sus comportamientos como fundadores y empresarios.

Dentro del primer grupo, las competencias constantes, se encuentra la visión y trascendencia. Los comportamientos predominantes dentro la visión corporativa de este grupo son aquellos relacionados con la imaginación dirigida a los negocios, la cual se interpreta como la capacidad que tiene este grupo para visualizar los distintos escenarios en donde puede encontrarse sus empresas y el identificar, evaluar y examinar oportunidades que se presentan en sus mercados.

La visualización de los futuros escenarios para sí mismos y para sus empresas requiere de un pensamiento a largo plazo, tipo de pensamiento que también evalúan como predominante. A su vez, mencionan que la observación del entorno que los rodea y sus condiciones actuales también juega un papel importante a la hora de imaginar el negocio y sobre todo aterrizar esa visión en metas claras, realistas y alcanzables para sus empresas. Por otro lado, respecto a la trascendencia, es una competencia predominante para sí mismos, sin embargo, no existe relación alguna entre ella y el conjunto de habilidades y competencias en los negocios.

Así mismo, se identificaron como competencias frecuentes aquellas que corresponden a las aspiraciones y la formación. De esta manera, las aspiraciones entendidas desde las ambiciones, altas aspiraciones y deseo de lucro muestran empresarios con un alto deseo de lucro en sus negocios. Este grupo de emprendedores se definen a sí mismos como personas ambiciosas que crean empresa para obtener dinero e incrementar su

riqueza. Objetivos empresariales como el vender con ganancia, el ser pioneros en una actividad para lucrarse, el buscar el mayor rendimiento e invertir sus ganancias en actividades que aumente su riqueza están presentes en sus competencias y corresponde a su necesidad de poseer una fuente de ingresos y maximizar los beneficios que se obtienen de esta. Por su parte, la formación empresarial está dirigida a identificar la presencia de conocimientos que complementan su formación general, desde sus profesiones o su formación personal. Cada empresario se define a sí mismo como una persona que absorbe conocimientos, que se educa a sí misma, que es autodidacta y se afana por adquirir cultura y conocimientos de su entorno y sus negocios.

Adicional a esta disposición por aprender, el modelo evalúa su dominio de otros idiomas como herramienta que amplía su perfil como fundadores de empresa. El dominio de una segunda o tercera lengua también hace parte de este grupo. Los empresarios mencionan que la mayoría de veces las estudian y está presente en sus negocios. Esta competencia se traduce en los negocios en poder sacar ventaja de las economías globalizadas y aprovechar oportunidades para darle a sus empresas un perfil importador y/o exportador.

A su vez, un segundo grupo de habilidades y competencias frecuentes dentro del comportamiento de los empresarios fue la gestión y compostura. Los resultados de la categoría de la gestión muestran un grupo de empresarios intuitivos y calculadores en la toma de decisiones, la toma de riesgos y su organización en los negocios. Actividades como el organizar, administrar y evaluar con minuciosidad los proyectos, las oportunidades de negocios, las propuestas para incursionar en nuevos campos hacen parte de sus comportamientos. Adicional a ello, habilidades y competencias como gerenciar de manera holística junto a un sentido

práctico les han sido de utilidad a la hora de tomar decisiones exitosas en sus negocios. Sin embargo, los empresarios reconocen que han habido ocasiones en donde han tenido que tomar riesgos ocasionados por la falta de información clara y precisa y que han perdido dinero por adaptarse a las nuevas formas e incluso abandonar proyectos por falta de capital.

La compostura muestra un grupo de empresarios que se definen a sí mismos como honestos, serviciales, colaboradores, poco austeros, comprometidos con sus proyectos y empleados y con facilidad para el trabajo de equipo.

Las competencias menos frecuentes en este grupo de empresarios son aquellas relacionadas con las relaciones, las cuales comprenden la sociabilidad con las personas que trabajan con ellos, su histrionismo y postura frente al sector público.

Dentro de esta categoría los empresarios se definen a sí mismos como personas sociables, generosas, invitadoras, que se integran con todos los grupos de la empresa y poco conflictivas. Adicional a ello, comportamientos como el fingir, simular o utilizar trucos de gran actor no son de su agrado y mencionan que rara vez han mostrado ese comportamiento.

Su postura frente a la política muestra unos empresarios de poca participación en este campo. La mayoría de ellos nunca han tenido intereses políticos ni se han involucrado en este tipo movimientos. De la misma manera, los fundadores participantes expresaron su total negación a una posible participación política, entendiendo por ésta, la aceptación de un cargo público o la contribución a una campaña política.

5.4. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Al preguntar a los fundadores de empresa sobre aquellas habilidades, competencias o condiciones internas que han llevado a sus empresas al punto donde se encuentran actualmente (según su experiencia durante estos últimos diez años ¿Qué habilidades, competencias o condiciones personales internas considera usted que fueron claves para llevar a su empresa al punto en donde se encuentra actualmente?), muchos de ellos mencionan las experiencias pasadas tanto de empleados o emprendedores como factores clave. El conocimiento de un mercado, una profesión, una actividad económica o un negocio en particular fue clave en el inicio de sus emprendimientos.

A lo anterior deben agregarse los rasgos de liderazgo como las ganas y el deseo de realizar sus sueños de crear empresa, sueños de tener una fuente de trabajo digna, sueños de llevar a cabo proyectos no solo por obtener unos ingresos, sino por la tenacidad y sentido de superación que entraña el reto de crear empresa en su país, y por ende, generar un valor agregado para sus clientes y sociedad.

Los fundadores encuestados también resaltan su formación en valores como factores determinantes en su empresa, en su grupo de trabajo y sus negocios. Constantemente se mencionan valores como la honestidad, la humildad, la seguridad en sí mismos, la paciencia, la perseverancia para pensar en un futuro largo y próspero y la unión familiar en los equipos de trabajo.

Por último, con respecto a la pregunta sobre las condiciones internas, este grupo menciona que fue clave para el éxito el ser observador en cuanto a la interpretación de lo que los mercados necesitan y lo que los clientes quieren, el tener una buena organización al interior de la empresa, el establecer una

metas claras, transparentes para todo el mundo y estar evolucionando como personas y organizaciones.

Por otro lado, al preguntarle a los emprendedores y/o fundadores sobre su experiencia en los últimos 10 años y las condiciones externas que acompañaron el desarrollo de su negocio en esta década (según su experiencia durante estos últimos diez años ¿Qué condiciones externas usted considera que fueron claves para llevar a su empresa al punto donde se encuentra actualmente?), varios de ellos respondieron que, a partir de las crisis económicas que se han presentado en el país se han desarrollado las oportunidades de negocio que hoy los tiene en estado de emprendedores. Adicionalmente, anotan que contaron con factores como la economía emergente que se ha venido desarrollando dentro del marco de seguridad económica y social propiciada desde el periodo electoral del Dr. Álvaro Uribe Vélez (2002-2010), que a su vez han creado oportunidades para el país a través de tratados de libre comercio.

Otro de los factores externos mencionados que los ha llevado a alcanzar el éxito, fue el conocimiento o la experiencia generada en los años de trabajo anteriores a la creación de la propia empresa, parte fundamental de la confianza que hoy los acompaña.

Es a través de esta experiencia como los emprendedores han podido conocer las necesidades que sus clientes tienen, pudiendo de esta manera brindar un concepto diferencial y personalizable, factor clave de su éxito

Finalmente, los fundadores participantes de este trabajo de campo enfatizaron que un factor bastante influyente es el grupo de trabajo con el que se cuenta. El ser de confianza y de gran actitud hacia el trabajo, honesto y arduo, ya que como ellos lo ven, sus compañías han sido de gran éxito dentro del mercado debido a la capacidad de trabajo en grupo.

Es de esta manera como los emprendedores ven que el desarrollo de sus sueños y la perseverancia, sumados a unas condiciones favorables del mercado y a un excelente grupo de trabajo, permiten que puedan organizar los elementos dados para el desarrollo y ejecución de su empresa.

6. CONCLUSIONES

La herramienta modelo presentada por Luis Alberto Estrada y aplicada por el grupo de investigación arrojó resultados sobre las habilidades y competencias que creen tener los fundadores de empresas, y estas a su vez, permiten construir un perfil del grupo de empresarios encuestados

A continuación las conclusiones obtenidas:

El conjunto de habilidades y competencias de este grupo de empresarios se remiten a tres etapas claves en sus respectivos emprendimientos: Primero, su momento de creación de empresa, segundo, su organización del negocio una vez formalizado y tercero, su forma de desempeñarse en ellos.

Durante el momento de creación del emprendimiento, los motivos por los cuales decidieron ser emprendedores son una pérdida de empleo, un deseo de realización y a una búsqueda de una fuente de ingresos.

Dentro de esta etapa fue clave el apoyo de las primeras personas que se vincularon al emprendimiento, familiares, socios o colaboradores. Los empresarios reconocen que para ellos fue clave su habilidad de saber elegir, saber delegar, construir un equipo compuesto por personas con altos conocimientos y en el cual se diera un alto grado de confianza, es decir, personas que comparten la visión y el compromiso del emprendedor. Adicional a ello, conformado por personas con características como la perseverancia, la buena disposición al trabajo y el deseo personal de superación.

Una vez formalizados y constituido el negocio, para los emprendedores la forma en que definieron sus metas fue fundamental. Consideran que el tener las ilusiones de crear empresa en este país los acompañaba. Pero sin una definición

de unas metas reales, claras y alcanzables con sus recursos, condiciones y oportunidades generaron el resultado de lo que hoy son sus organizaciones.

Marcar las pautas de un sector, definir una nueva forma de hacer negocios, emprender actividades desconocidas en el país, conocer al cliente y entregarle lo que desea son algunos ejemplos de su creatividad y sentido de alerta en sus mercados, que a su vez, se consideran como factores claves en el desarrollo de su éxito y de sus primeros pasos en sus negocios.

Bajo este panorama este grupo de emprendedores inicia su camino en su rol como líder, visionario y gerentes de empresa. Con respecto a la forma en que organizaron su negocio la intuición fue su mano derecha. Muchas de las primeras actividades que se llevaban a cabo fueron producto de sus experiencias en empleos o emprendimientos anteriores. El conocer una profesión, un sector y unos clientes les dio la destreza para poder identificar el camino que se debía seguir en pro de los mejores resultados.

Como parte de su organización en los negocios, priman la definición, los buenos valores y buenas prácticas, los valores corporativos, el trabajo en equipo, las decisiones en consenso, conocimiento claro para todos, un clima organizacional agradable y la retribución a las personas vinculadas al entorno. Basados en lo anterior, se descubrió que los empresarios quieren hacer de sus compañías el reflejo de sus valores y formación como personas, sus experiencias a lo largo de su vida.

Otra de las actividades fundamentales que este grupo considera clave en su desempeño hasta la fecha fue la toma de decisiones. En estas resaltan su minuciosidad para evaluar la información relacionada a los proyectos de la empresa, pero a su vez, reconocen que en múltiples ocasiones la información no es completa o suficiente para conocer en su totalidad un mercado, los clientes, un problema en particular o un entorno, lo cual los ha llevado a tomar riesgos sin información clara.

Así mismo, los empresarios muestran que el riesgo hace parte inherente al desarrollo del éxito de las compañías y que las posibles dificultades que se presentan son claras opciones, que deben ser tomadas como retos y que con la experiencia y la sagacidad que se pueda tener en el momento, estas dificultades se pueden convertir en grandes oportunidades.

Con respecto a su percepción del entorno, reconocen que este juega un gran papel en su crecimiento y perdurabilidad. Las etapas económicas de crisis o auge determinan las oportunidades que surgen en los sectores en los cuales se desempeñan.

De la misma manera su opinión frente al sector público es un tanto parca o reacia, igual que la idea de trabajar o desempeñarse en cargos públicos, la participación en movimientos políticos y el apoyo a los mismos. Se consideran a sí mismos como personas de poca participación en este campo e incluso expresan que el sector público es ineficiente y corrupto, motivo que los incentiva a su participación y desarrollo en el sector privado.

7. RECOMENDACIONES

El modelo de medición de competencias que propone el director del proyecto Luis Alberto Estrada y la Universidad del Rosario es muy bien recibido por los fundadores de empresa. Resaltan que a través del cuestionario el modelo es muy completo y preciso al evaluar las características, habilidades y competencias del empresariado, tanto a nivel personal como general.

Por otro lado, algunos de los encuestados sugieren ampliar o incluir en el modelo categorías relacionadas con el gobierno y la equidad, específicamente aspectos relacionados con la gestión del gobierno con los empresarios formalizados de la ciudad y el respeto a la diferencia de las personas en una empresa.

Adicional a ello, comentan otras actividades que complementarían la técnica y los resultados obtenidos de la investigación. Sugieren ampliar la investigación no solo a una encuesta o a una entrevista, sino incluir foros, mesas redondas y testimonios empresariales de creación de empresa, es decir, espacios en donde se compartan las historias que hay detrás de cada compañía y de cada emprendedor, para que de esta forma, desde la comunidad académica empresarial se implementen las habilidades y competencias evaluadas por el modelo en la formación que se les da a los estudiantes en la escuela de negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bhidé, A. V. (2000). *Origen y evolución de nuevas empresas*. México: Oxford.

Bootstrap. (s.f.). Recuperado el 24 de abril del 2013, de <http://www.investopedia.com/terms/b/bootstrap.asp>

Burnett, D. (2000). *Entrepreneurship & Economic Development*. Recuperado el 14 de abril de 2013, de <http://technopreneurial.com/articles/ed.asp>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Empresas registradas en el 2011, fundadas desde el año 2.005 hasta el 2011*. Bogotá, Colombia. Base de datos digital.

Colette, S. (2010). *Five Business Bootstrapping Ideas*. Recuperado el 16 de abril de 2013, de <http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/52390.aspx>

Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.

El Tiempo. *Don Pepe Sierra se convierte en el mayor prestamista del estado*. Recuperado el 12 de mayo de 2013, de http://www.eltiempo.com/100/dk100/cronologia_centenario/ARTICULO-WEB-Plant_notas_interior_100-7464928.html

Estrada, L. (2010). *Competencias. Working paper Inédito*. Bogotá, Colombia.

European Commission. (2012). *Flash Eurobarometer 354. Entrepreneurship in the EU and beyond*. Recuperado el 3 de mayo de 2013, del sitio web de European Commission: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_sum_en.pdf

European Commission. (2011). *Enterprise and Industry. Small and medium-sized enterprises (SMEs)*. Recuperado el 5 de mayo de 2013, de <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/>

Forbes. (2008). *The World's Billionaires. #189 Julio Mario Santo Domingo*. Recuperado el 8 de mayo de 2013, de http://www.forbes.com/lists/2008/10/billionaires08_Julio-Mario-Santo-Domingo_YNZG.html

- Global Entrepreneurship Monitor. *A report on the desing, data and quality control of the Global Entrepreneurship Monitor*. Recuperado el 20 de abril de 2013, del sitio web de GEM: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2375>
- Jaramillo, B. (1947). *Pepe Sierra. El método de un campesino millonario*. Medellín: Bedout.
- Mazuera, V. (1972). *Cuento mi vida*. Bogotá: Antares.
- Molina, L. (s.f.). *Biografías. Sierra, José María*. Recuperado el 12 de mayo de 2013, de <http://www.banrepcultural.org/node/78328>
- Nayab, N. (2011). *What is Entrepreneurship? A Look at Theory*. Recuperado el 19 de abril de 2013, de <http://www.brighthub.com/office/entrepreneurs/articles/78364.aspx>
- OECD. (s.f.). *About the OECD*. Recuperado el 23 de abril de 2013, de <http://www.oecd.org/about/>
- OECD. (s.f.). *Entrepreneurship and business statistics. The Organisation for Economic Cooperation and Development. Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme*. Recuperado el 25 de abril de 2013, de <http://www.oecd.org/industry/business-stats/theentrepreneurshipindicatorsprogrammeeipbackgroundinformation.htm>
- OECD. (s.f.). *Entrepreneurship and business statistics. Indicators of entrepreneurial determinants*. Recuperado el 25 de abril de 2013, de <http://www.oecd.org/std/business-stats/indicatorsofentrepreneurialdeterminants.htm>
- Real Academia Española. (s.f.). *Emprendimiento*. Recuperado el 14 de abril de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=Emprendimiento>
- Revista Dinero. (s.f.). *Fernando Mazuera, cazador de oportunidades*. Recuperado el 8 de mayo de 2013, de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/fernando-mazuera-cazador-oportunidades/24927>
- Revista Semana. (2011). *Julio Mario Santo Domingo. El empresario barranquillero tuvo una vida apasionante y fue un triunfador nato en todos los campos. Esta es su historia*. Recuperado el 12 de mayo de 2013, de <http://www.semana.com/nacion/articulo/julio-mario-santo-domingo/247592-3>

- Schumpeter, J. (1982). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Orbis.
- The Stanford Technology Ventures Program. (2006). *Amar V. Bhidé*. Harvard Business School Press. Recuperado el 8 de mayo de 2013, de http://ecorner.stanford.edu/author/amar_v_bhide
- The Stanford Technology Ventures Program. (2006). *Jeffrey A. Timmons*. McGraw-Hill/Irwin. Recuperado el 9 de mayo de 2013, de http://ecorner.stanford.edu/author/jeffrey_a_timmons
- The World Bank. (s.f.). *About us*. Recuperado el 5 de Abril de 2013, de <http://www.enterprisesurveys.org/About-Us>
- The World Bank. (2011). *World Bank's ENTERPRISE SURVEY. UNDERSTANDING THE QUESTIONNAIRE*. Recuperado el 18 de abril de 2013, del sitio web de Enterprise Surveys: <http://www.enterprisesurveys.org/~media/FPDKM/EnterpriseSurveys/Documents/Methodology/Questionnaire-Manual.pdf>
- Thornton, M. (s.f.). *Biography of Richard Cantillon (1680-1734). The Origin of Economic Theory: A Portrait of Richard Cantillon (1680–1734)*. Recuperado el 14 de abril de 2013, del sitio web de Ludwig von Mises Institute: <http://mises.org/page/1472/Biography-of-Richard-Cantillon-16801734>
- Timmons, J., & Spinelli, S. (2003). *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: McGrawHill.