

# EMPRENDEDORES *-en- crecimiento*

*Rafael Vesga Fajardo  
Martha Rodríguez Delgado  
David Schnarch González  
Oliver García Vargas*

**EMPRENDEDORES**  
*-en- crecimiento*

*Rafael Vesga Fajardo*  
*Martha Rodríguez Delgado*  
*David Schnarch González*  
*Oliver García Vargas*

© Rafael Augusto Vesga Fajardo, Martha Cecilia Rodríguez Delgado, David Schnarch González y Oliver Darío García Vargas.  
Primera edición: junio de 2015.

Contrato de consultoría No. 401 de 2014:  
Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras  
Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Centro de Estrategia y Competitividad, CEC

Diseño editorial y diagramación: Juan David Contreras Boada  
Corrección de estilo: Fernando Carretero Socha  
Fotografías interior: archivo INNpulsar, 2014  
Impresión: Editorial Kimpres SAS.

Impreso y hecho en Colombia

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito del Centro de Estrategia y Competitividad, CEC, de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

# CONTENIDO

|             |   |        |
|-------------|---|--------|
| —           | INTRODUCCIÓN  | P. 7   |
| <i>uno</i>  | 1. EL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO Y SU MEDICIÓN                         | P. 9   |
|             | 1.1 Una definición aproximada                                       | P. 10  |
|             | 1.2 La medición del emprendimiento dinámico en el mundo             | P. 12  |
| <i>dos</i>  | EL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO EN COLOMBIA                              | P. 17  |
|             | 2.1 Niveles para el análisis  | P. 20  |
|             | 2.2 <i>La vida del emprendedor y el ciclo de vida de la empresa</i> | P. 30  |
|             | 2.3 <i>Variables claves para el crecimiento</i>                     | P. 58  |
| <i>tres</i> | CONCLUSIONES  | P. 71  |
| —           | REFERENCIAS   | P. 80  |
| —           | ANEXOS  | P. 82  |
|             | A1 Los emprendedores  | P. 84  |
|             | A2 <i>Los equipos directivos</i>                                    | P. 94  |
|             | A3 <i>Las empresas</i>  | P. 104 |





*Los emprendedores dinámicos se destacan por su actitud de trabajo, persistencia y conocimiento. Tienen una combinación entre querer, saber, poder y hacer.*



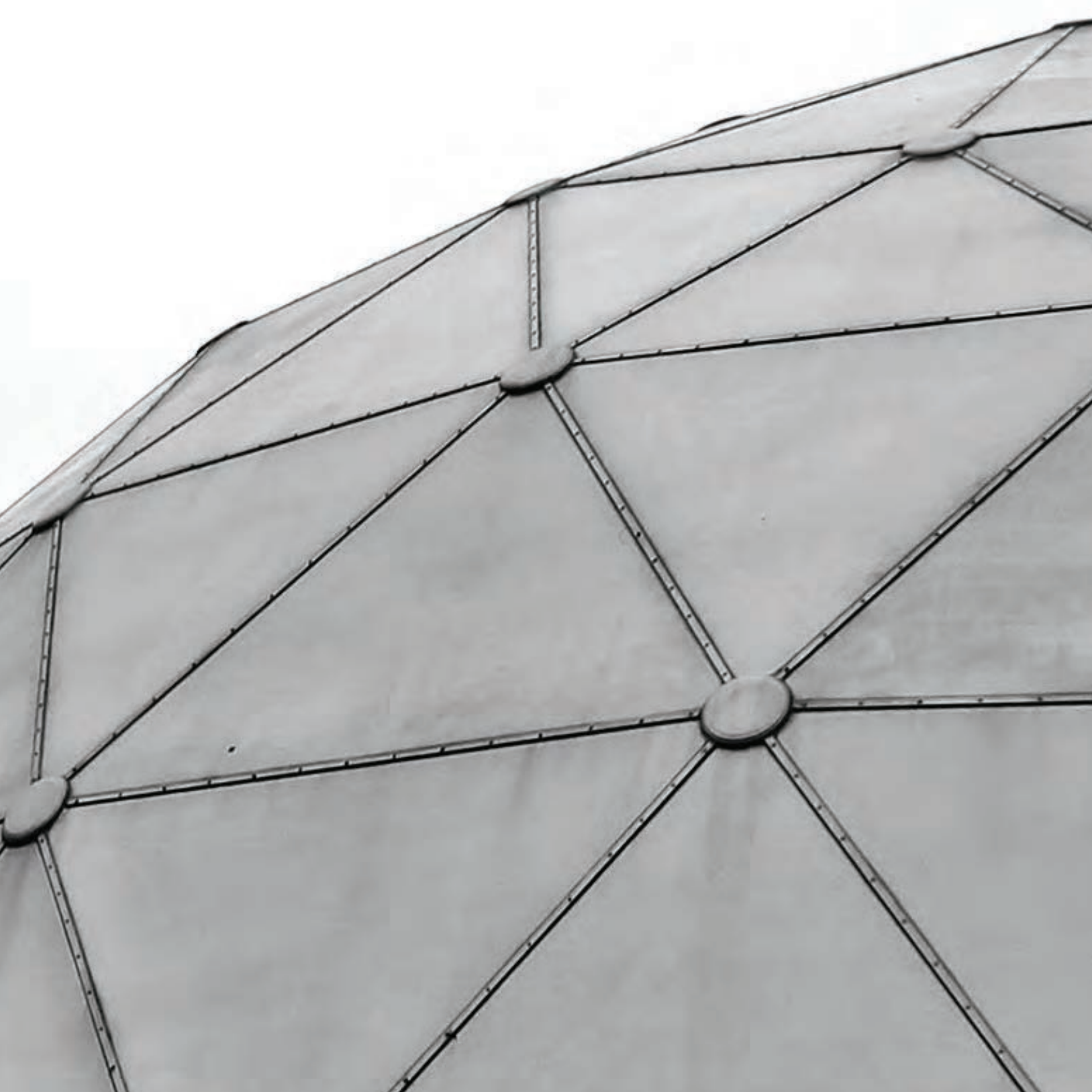
# INTRODUCCIÓN

Este trabajo forma parte de una iniciativa de largo alcance que están desarrollando INNpuls Colombia y Confecámaras, con miras a lograr un sistema de construcción de conocimiento sobre el emprendimiento dinámico en Colombia. El proyecto busca continuidad en el tiempo y aspira a alimentarse de la experiencia de los propios emprendedores y a convocar un diálogo permanente entre los protagonistas de este fenómeno, a través del cual sea posible extender y consolidar este aprendizaje.

De esta forma, los resultados de este estudio deben verse como un paso adelante en la construcción de un esfuerzo colectivo y como una parte de un proyecto más amplio que deberá enriquecerse con la discusión de sus protagonistas y con su participación en la nueva etapa que se desarrollará en el 2015. Es decir, en este ejercicio permanente deben responderse cuestionamientos como estos: ¿Cuáles son los comportamientos y las variables que caracterizan a los emprendedores dinámicos y a sus empresas? ¿Qué se puede aprender de ellos? ¿Cómo sintetizar estos aprendizajes para que sean útiles a otros emprendedores que inician su camino? ¿Cómo utilizar estos aprendizajes en el diseño de políticas públicas y en la actividad de los actores centrales del ecosistema de emprendimiento?

El objetivo, entonces, es promover una apropiación colectiva del conocimiento sobre cómo opera el emprendimiento dinámico, realizada a partir de la experiencia de los propios emprendedores, con el fin de poner este conocimiento al servicio de la comunidad emprendedora y del ecosistema que soporta su desarrollo. La discusión y las ideas para la acción que puedan surgir a partir de la discusión de este análisis tienen un gran valor y se aspira a integrarlos en las etapas siguientes del proyecto.

En tres capítulos, este documento presenta los resultados (cualitativos y cuantitativos) de una aproximación y análisis a la experiencia de los emprendedores dinámicos en Colombia en el 2014, realizada por el Centro de Estrategia y Competitividad de la Universidad de los Andes. En el primero se aproxima una definición al emprendimiento dinámico y cómo se mide este en el mundo; en el segundo, se caracteriza el emprendimiento dinámico en Colombia, a la luz de las evidencias de la experiencia de los emprendedores; y, en el tercero, se presentan las conclusiones.







*umo*

EL EMPRENDIMIENTO  
DINÁMICO Y SU MEDICIÓN

## 1.1 | UNA DEFINICIÓN APROXIMADA

El emprendimiento dinámico es particularmente complejo y difícil de definir, pero al mismo tiempo es decisivo para el progreso y crecimiento económico de un país. Los emprendedores dinámicos buscan metas agresivas de crecimiento a través de planteamientos innovadores en cuanto a sus productos, servicios y modelos de negocios.

La sociedad se beneficia con su presencia, no solamente porque crean riqueza y generan empleo, sino porque les demuestran a otras empresas que existen posibilidades de ir más allá de los paradigmas usuales en cuanto a los productos, los mercados y los modelos de negocio posibles en el país. Los emprendedores dinámicos hacen por esta vía una contribución sustancial a la expansión de las fronteras de la productividad en el país, pues otros siguen su ejemplo y profundizan su exploración, aplicando versiones modificadas de sus descubrimientos y sus métodos en otros sectores y actividades.

Este efecto de aprendizaje colectivo beneficia a todos, pues los modelos aplicados en un tipo de producto sirven como inspiración para otros. En estos términos, la capacidad del país para absorber y replicar rápidamente el conocimiento generado por sus emprendedores dinámicos se convierte en una variable que determina el tamaño del efecto que

el emprendimiento dinámico puede tener sobre la actividad económica general.

El emprendimiento dinámico se considera hoy una de las fuentes más importantes de crecimiento para la economía de cualquier país. Este tipo de emprendimiento permite convertir las ideas en empresas capaces de romper fronteras de productividad y crecimiento económico; además, reconfigura los modelos de negocio y desarrolla nuevos productos y servicios, para satisfacer demandas latentes o insatisfechas. De hecho, el emprendimiento dinámico trabaja con un elemento de sorpresa en sus estrategias, pues aspira a cuestionar los límites de lo posible, en términos de creación de valor y productividad.

Si bien este emprendimiento es diferente de otros, en el mundo entero se han evidenciado las dificultades para definir con precisión las características de dicho emprendimiento, tanto en el ámbito de los hacedores de política como en el de la investigación académica. No existe una definición singular y universalmente aceptada, ni un solo nombre reconocido que permita identificar este fenómeno.

Sin embargo, es posible reconocer algunos rasgos distintivos de este tipo de emprendimiento, incluidas la vocación de rápido crecimiento, la diferenciación a través de la innovación

y la ambición y la capacidad del emprendedor para asumir riesgos. Esto lo hace diferente del emprendimiento de subsistencia y, también, del emprendimiento rutinario.<sup>1</sup>

Los siguientes son algunos factores que se mencionan con frecuencia en la bibliografía cuando se caracteriza el emprendimiento dinámico, de alto crecimiento o de alto impacto. Este emprendimiento:

- Tiene una aspiración de alto crecimiento y alta rentabilidad desde el momento de su diseño (Friar & Meyer, 2003).
- Involucra el uso de innovaciones en productos, procesos, tecnologías o modelos de negocio al articular su fuente fundamental de su ventaja competitiva (Blank & Dorf, 2012).
- Rompe los límites considerados usuales en su industria, en cuanto al potencial de generación de riqueza a partir de un conjunto de recursos dado y también en cuanto al tiempo requerido para llegar a cubrir una porción sustancial del mercado. El motor que genera esta dinámica es una mezcla de aspiraciones de rentabilidad y capacidad para generar innovación (Acs, 2010).
- Reta las condiciones vigentes y la sabiduría convencional. El emprendimiento dinámico no solamente requiere un componente de alta aspiración y toma de riesgo, sino que además involucra un elemento de contradicción y reto frente al *status quo* y unas posiciones contrarias a las creencias establecidas. La ambición lleva a generar modelos de ejecución que aspiran a romper límites. El emprendedor asume el riesgo porque cree que tiene un conocimiento que otros no tienen, y por ese

motivo puede lograr lo que otros no ven posible. No extraña que sus planteamientos sean vistos por otros como algo que carece de valor, es imposible o estúpido (Eisenberg, 2011).

- Configura nuevas formas de responder a las necesidades en el mercado, más allá de pretender encontrar nuevos espacios donde las soluciones conocidas no se han aplicado aún.
- Encierra el potencial de transformar industrias y economías, creando posibilidades significativas de generación de utilidades, nuevos empleos y prosperidad (Monitor Group, 2009).
- Está liderado por individuos que se caracterizan por su capacidad para identificar necesidades no resueltas y articular recursos en formas novedosas para dar respuesta a esas necesidades. Son tomadores de riesgo y entienden que deben asumir altos costos de oportunidad para sacar adelante sus proyectos de emprendimiento (Acs, 2010).
- Requiere capitales de terceros para lograr materializar su promesa de creación de valor, la cual está atada al logro del crecimiento. Estos emprendimientos se encuentran diseñados para atraer capital de inversionistas. Su trayectoria de crecimiento se plantea como una sucesión de hitos de desempeño que están atados a la atracción de nuevas inversiones (Berkery, 2007).
- Busca, deliberadamente, el aprendizaje rápido a partir de procesos de prueba y error. Estos procesos permiten desarrollar variedad de respuestas estratégicas para enfrentar los desafíos del entorno (Acs, 2010).

<sup>1</sup> En las investigaciones del Global Entrepreneurship Monitor (GEM por sus iniciales en inglés) se han plasmado las definiciones de mayor aceptación de distintos tipos de emprendimiento. Esta tipología se realiza según la motivación de las personas que toman la decisión de iniciar la actividad emprendedora. Según el reporte global del GEM (2014), el emprendimiento por necesidad, o de subsistencia, ocurre cuando las personas están motivadas por la necesidad, al no tener otra alternativa de trabajo. En oposición,

el emprendimiento por oportunidad sucede cuando las personas están motivadas por una oportunidad de negocio y deciden emprender por considerarlo más conveniente, después de analizar otras alternativas. El emprendimiento por oportunidad, no obstante, puede también ser dinámico según distintos factores; esta clasificación es más compleja y menos consensuada. Las características que pueden identificar y diferenciar al emprendimiento dinámico, son las que se describen en el presente capítulo.



## 1.2 | LA MEDICIÓN DEL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO EN EL MUNDO

En el mundo entero, la atención de los empresarios y los diseñadores de políticas de desarrollo económico se ha volcado sobre el emprendimiento dinámico. Desde Silicon Valley, en Estados Unidos, hasta las incubadoras de empresas tecnológicas en Israel y los intraemprendimientos respaldados por grandes conglomerados en Corea, líderes empresariales en el mundo buscan fórmulas para generar emprendimientos de alta ambición, que permitan aprovechar las grandes tendencias de cambios económicos, tecnológicos y sociales que hoy sacuden el planeta, con el fin de generar nueva riqueza y transformar las sociedades.

De hecho, estudios empíricos en Estados Unidos y también en algunos países de América Latina (Agosin *et al*, 2014; Eslava, Meléndez, & Perry, 2014) han verificado que la mayoría de las empresas pequeñas y medianas no tienen una vocación de crecimiento rápido ni de generación de empleo. En realidad, esa capacidad de gestionar crecimiento y crear empleo parece concentrarse en emprendimientos más jóvenes, de reciente creación. A medida que pasa el tiempo, las empresas que no tienen vocación de crecimiento consolidan unas prácticas y rutinas que difícilmente se transforman más adelante. Así, las empresas jóvenes pueden tener un efecto desproporcionadamente alto en la generación de valor y empleos.

Por lo anterior, en la práctica, la medición del emprendimiento dinámico siempre deberá aceptar restricciones que llevan a que cualquier instrumento de medición sea limitado e imperfecto. Un breve repaso sobre los distintos sistemas de medición de emprendimiento en el mundo refuerza esta conclusión. Las distintas iniciativas y proyectos de medición del emprendimiento tienen todas ventajas y desventajas, puntos fuertes y débiles que los caracterizan.

El [cuadro 1.1](#) muestra algunos antecedentes de sistemas de medición del emprendimiento en el mundo. Como se puede apreciar, no existe una sola medición que permita seguir la evolución del emprendimiento dinámico en una amplia gama de países de acuerdo con una sola metodología que tenga amplia aceptación y que, además, permita realizar esta tarea en un país, en las ciudades y en las regiones.

El cuadro incluye desde mediciones que se focalizan estrictamente en la actividad de los individuos, como el Kauffmann Index of Entrepreneurial Activity (Fairlie, 2014), que toma su información de las encuestas de hogares que realiza el Sistema Nacional de Estadísticas de Estados Unidos, hasta el World Bank Entrepreneurship Survey (Klapper *et al*, 2007), que toma su información de las empresas teniendo como fuente las entidades de registro en cada país.

Existen algunas iniciativas que se concentran en la conexión entre las características y resultados de las empresas y el estado

de variables del entorno que son fundamentales para el desarrollo de emprendimientos de alta ambición (variables como educación, protección a la propiedad intelectual, protección de los derechos sobre la propiedad privada y otras). Los principales sistemas con esa orientación son la medición del estado del emprendimiento que realiza anualmente la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, en sus países miembros (OCDE, 2013), y la medición que realizó el Monitor Group sobre la favorabilidad del entorno para el emprendimiento en 22 países (Monitor Group, 2009), la cual partió del estudio desarrollado por la OCDE y sintetizó los resultados en un índice de emprendimiento que se aplicó a una clasificación de los países participantes (Monitor Regional Competitiveness, 2004). El Monitor Entrepreneurship Index, resultado de esta última investigación, se centró en el análisis del emprendimiento de mayor potencial de impacto. Sin embargo, el estudio solo se realizó en un momento. La firma que lideró el estudio (Monitor Group) dejó de existir en 2012.

En Colombia, el estudio “Escalando el Emprendimiento” realizado en el año 2011 por la firma consultora The Breakthrough, siguió la metodología básica propuesta por el Monitor Entrepreneurship Index y encontró que los emprendimientos de alto

crecimiento son escasos en Colombia. Considerando una amplia muestra, el estudio encontró solamente 284 empresas en el país (el 5% de la muestra analizada) que habían sido creadas en los 10 años anteriores y lograron superar unos indicadores básicos de dinamismo y rentabilidad, logrando ventas superiores a \$6.000 millones y márgenes operacionales superiores a 10%.

Finalmente, dos iniciativas de medición han integrado los tres niveles del individuo, la empresa y el entorno regional-nacional, definiendo variables y tomando información en cada uno de ellos. La primera de estas iniciativas es el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), un estudio que viene realizándose desde 1999 y que en la actualidad toma información en 73 países (Colombia participa desde el 2006). La segunda es el Global Entrepreneurship Development Index, un estudio que combina información proveniente de GEM y del Informe de Competitividad Global que produce el World Economic Forum. Sin embargo, si bien el GEM es una buena medida del grado de involucramiento de la población de un país en la actividad emprendedora, tiene grandes limitaciones cuando se pretende identificar la evolución de los emprendimientos de mayor potencial de crecimiento, que cuentan con una ventaja competitiva específica basada en la innovación y el conocimiento. La misma limitación afecta al Global Entrepreneurship Development Index.

- Cuadro 1.1. Sistemas de medición del emprendimiento en el mundo.

| Sistema de Medición del Emprendimiento             | Descripción  | Ventajas  | Desventajas   |
|--|--|---|---|
| Kauffman Index oWf Entrepreneurial Activity (KIEA) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de actividad emprendedora.</li> <li>• Datos de la Encuesta de Hogares.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia en la medición.</li> <li>• Gran tamaño de la muestra.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición sobre individuos, no empresas.</li> </ul>   |
| OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators program  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de indicadores sobre factores que afectan el emprendimiento.</li> <li>• Datos provienen de una diversidad de fuentes (incluye sistemas estadísticos nacionales, GEM y Doing Business).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema amplio. Considera variables de entorno, empresas e individuo.</li> <li>• Permitiría comparaciones con países OECD.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñado para países, no para ciudades o regiones.</li> <li>• No está validada la relación entre estas variables y el desempeño emprendedor.</li> </ul>                          |
| Global Entrepreneurship Monitor (GEM)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) y sus relaciones con variables del proceso emprendedor tomadas a nivel del individuo.</li> <li>• Datos de encuesta telefónica en 54 países.</li> <li>• Encuesta a expertos sobre variables institucionales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparabilidad internacional con 54 países y con algunas ciudades (cuando el peso de las ciudades en la muestra general de cada país lo permite).</li> <li>• Amplia disponibilidad de estudios académicos que permiten identificar correlaciones entre variables individuales y de desempeño emprendedor.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición sobre individuos, no sobre empresas.</li> <li>• La TEA, que es el indicador básico, encierra grandes diferencias de calidad del emprendimiento entre países.</li> </ul> |
| U-Michigan ECities Index                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice diseñado para medir esfuerzos de las comunidades hacia el emprendimiento.</li> <li>• Datos: Census Bureau + Independent Survey</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo hacia una medición intraregión.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco conocido, no facilita comparabilidad.</li> </ul>  |

- Cuadro 1.1. Sistemas de medición del emprendimiento en el mundo. (continuación)

| Sistema de Medición del Emprendimiento           | Descripción  | Ventajas  | Desventajas   |
|--|--|---|---|
| Global Entrepreneurship Development Index (GEDI) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de emprendimiento: pretende conectar características del emprendedor con características del país y de su grado de desarrollo.</li> <li>• Datos provienen de GEM (nivel individual), y del Global Competitiveness Report (nivel agregado).</li> <li>• Enfoque sistémico: énfasis en identificar variables que operen como cuellos de botella.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de emprendimiento: permite ubicar a cada país en distintos rangos de desempeño.</li> <li>• Establece, empíricamente, una conexión sistemática entre el grado de desarrollo de un país y el tipo de emprendimiento que se practica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debate respecto a un problema de endogeneidad: el grado de desarrollo del país aparece como variable dependiente y también como resultado.</li> </ul>  |
| Monitor – Entrepreneurship Index Initiative      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema enfocado en la medición de emprendimientos de mayor dinamismo y las condiciones externas que los hacen posibles.</li> <li>• Variables provenientes de una encuesta particular para este estudio y también de sistemas estadísticos nacionales.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en emprendimiento dinámico.</li> <li>• Comparabilidad internacional con algunos países.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se mide periódicamente.</li> </ul>  |
| World Bank – Entrepreneurship Rates              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide tasas de creación de negocios dentro de la población total de empresas.</li> <li>• Información proveniente de los sistemas estadísticos nacionales sobre registros de iniciación de empresas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición sobre empresas.</li> <li>• Comparabilidad internacional.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No conoce los registros de creación de empresas con datos sobre el desempeño posterior de las mismas.</li> <li>• No considera informalidad.</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia.







# nos

EL EMPRENDIMIENTO  
DINÁMICO EN COLOMBIA





En Colombia, la importancia del emprendimiento dentro de la política de desarrollo económico ha sido creciente durante las últimas dos décadas y el emprendimiento dinámico, en particular, ha ganado reconocimiento como un fenómeno específico que debe estudiarse a fondo, pues contiene claves fundamentales para el desarrollo. El país ha recorrido un importante camino de aprendizaje en cuanto a este tema. Desde los primeros años del siglo XXI, Colombia ha venido generando iniciativas institucionales concretas orientadas a acelerar el desarrollo de emprendimiento. De hecho, el país cuenta con una Ley de Emprendimiento, que se firmó en el 2006, la cual es testimonio del creciente valor de este fenómeno en nuestro medio y abrió un espacio institucional vital, que ha permitido mantener la continuidad de los esfuerzos a lo largo del tiempo.

Más recientemente, Colombia ha reconocido que el emprendimiento dinámico debe tener un espacio concreto dentro del amplio conjunto de los tipos de emprendimiento que existen. No todos los emprendimientos están llamados a generar cambios sustanciales en la riqueza y la productividad. Algunos emprendimientos tienen como objetivo central ofrecer sustento a personas de bajos recursos, abriendo alternativas de supervivencia ante las dificultades que existen para obtener empleo. Estos emprendimientos se ubican más cerca del ámbito de la política social que del de una política de desarrollo y crecimiento económico. Otros tipos de emprendimiento pueden llegar a alcanzar cierto nivel en cuanto a su capacidad para generar ingresos para sus propietarios, pero la motivación de su existencia está limitada a resolver demandas puntuales utilizando configuraciones de modelo de negocio y tecnología muy similares a los que ya existen. Esos emprendimientos no se plantean el reto de elevar persistentemente en el tiempo los estándares de productividad vigentes en el entorno; no asumen la innovación como un componente central de sus estrategias; no tienen el propósito de crecer con rapidez.

El objetivo de este capítulo es entender la experiencia de emprendedores dinámicos en Colombia, prestando particular atención a los eventos decisivos en los procesos de crecimiento de sus empresas. El propósito es extraer aprendizajes que puedan ser utilizados por nuevos emprendedores y por las organizaciones del ecosistema de emprendimiento, las cuales buscan añadir valor, a través de sus servicios, a la gestión que desarrollan los emprendedores. Con este objetivo fueron realizados dos ejercicios de investigación (uno cualitativo y otro cuantitativo), buscando responder las mismas preguntas básicas: ¿cómo se desarrolla el ciclo de vida del emprendimiento dinámico? ¿Cómo se podría caracterizar al emprendedor en las distintas etapas? ¿Cómo se transforman el emprendedor y su rol en la empresa a lo largo de este proceso? ¿Es posible identificar factores críticos asociados al dinamismo y el crecimiento en las distintas etapas del emprendimiento?



## 2.1 | NIVELES PARA EL ANÁLISIS

El estudio del emprendimiento dinámico en Colombia se centró en el análisis de empresas que presentan características propias de los emprendimientos dinámicos, o tienen el potencial para convertirse en emprendimientos dinámicos. Identificó las características distintivas de estos emprendimientos en el individuo emprendedor, en el equipo que toma las decisiones fundamentales (incluidos socios y empleados en cargos directivos) y en la propia empresa. Si se pretende entender quiénes son estos emprendedores dinámicos y cómo estas empresas nacen y crecen, es indispensable entender, también, cuáles son las características distintivas en cada uno de los tres niveles y cómo estas características se articulan entre sí para producir unas empresas que crecen de manera más rápida y sostenible que las demás. Considerando el extraordinario esfuerzo colectivo que se exige en un país para estimular el surgimiento del emprendimiento dinámico, se requiere llegar a un entendimiento más profundo de estos procesos.

Se espera que los emprendimientos dinámicos tengan características particulares en cada uno de estos tres niveles: el individuo, el equipo y la empresa (ver figura 2.1).

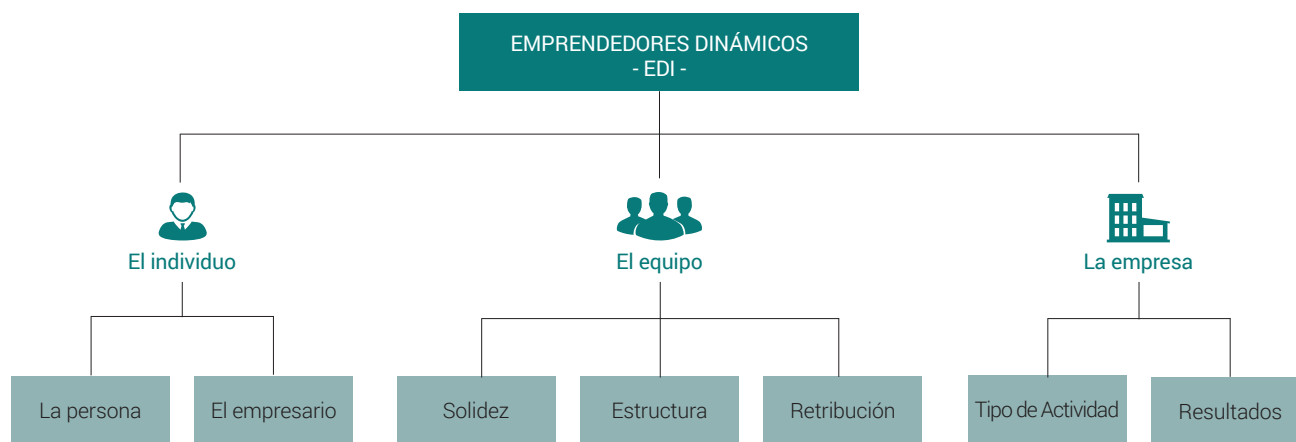
En primer término, en el nivel del individuo, los emprendedores dinámicos tienen características específicas que los diferencian de otro tipo de individuos. En cuanto a sus características personales,

poseen niveles especialmente altos de ambición en cuanto a las metas a las que aspiran lograr; su propensión al riesgo (visualizan oportunidades que otros no ven y se distinguen por su capacidad para gestionar recursos en formas innovadoras, que en ocasiones van en contra de la sabiduría convencional y son percibidas como de alto riesgo). Son, también, persistentes y se distinguen por la capacidad para comprometerse en la búsqueda del desarrollo de una empresa a pesar de las dificultades y los obstáculos.

En cuanto a las características de estos individuos como empresarios, se destacan por su capacidad para identificar oportunidades a partir de la observación del entorno y para estructurarlas como negocios, articulando el acceso y el uso de recursos en formas imaginativas, que confieran ventaja competitiva a sus negocios. En principio, se esperaría que hayan acumulado niveles de experiencia superiores al promedio de la sociedad en el manejo de problemas específicos en los negocios, que tengan niveles de educación relativamente altos y que los caracterice una percepción sobre sus propias capacidades para enfrentar eventos imprevistos y sacar provecho de la evolución de las circunstancias.

El equipo, por su parte, también debe tener un conjunto de requerimientos para lograr darle vida a un emprendimiento dinámico. La efectividad del equipo que toma las decisiones cruciales en

- Figura 2.1. Tres niveles en la caracterización del emprendimiento dinámico.



Fuente: elaboración propia.

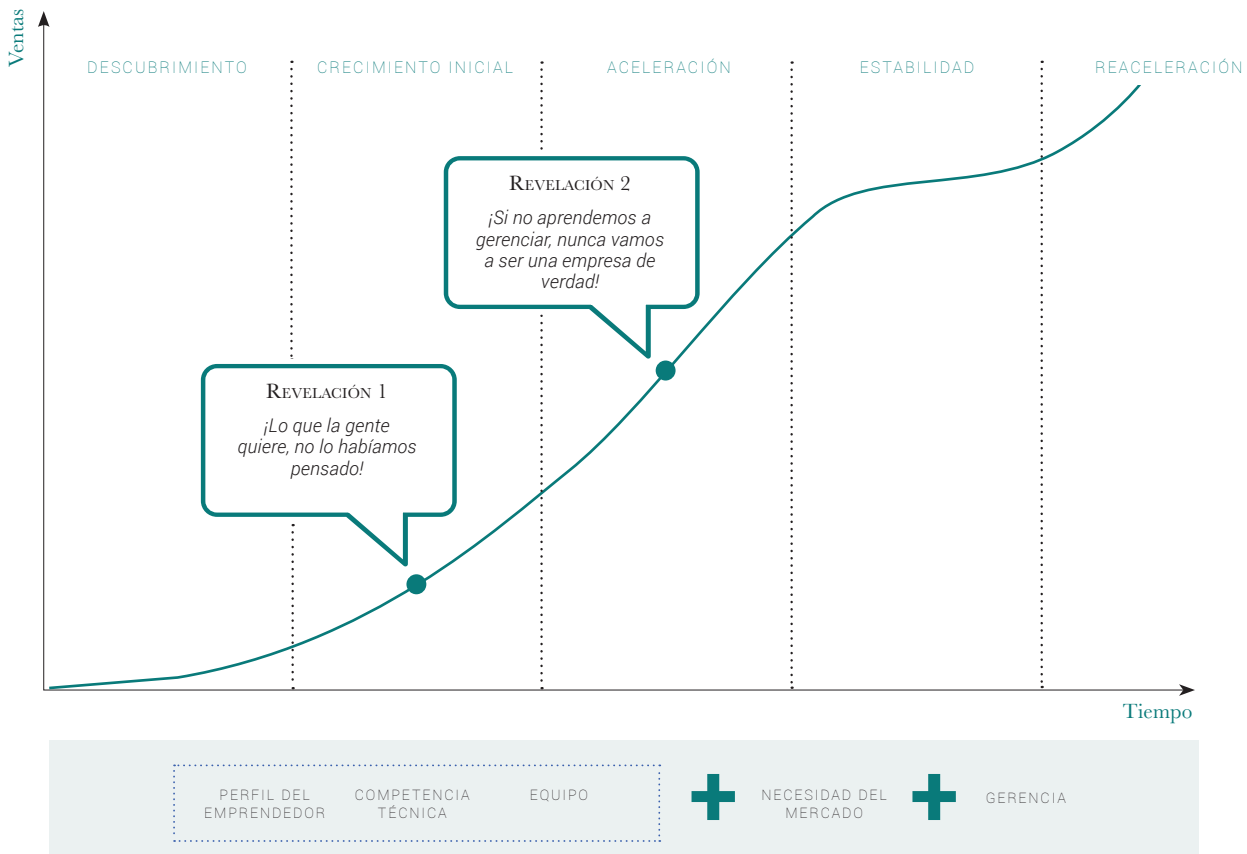
la empresa depende de la forma como se manifiestan tres grandes condiciones en la interacción entre sus miembros: la solidez como equipo, la estructura y la retribución dentro del contexto de la organización. La solidez se refiere a la mezcla de capacidad, interdependencia y flexibilidad que permite a un equipo funcionar efectivamente como tal en los hechos. La estructura se refiere a las reglas del juego sobre las cuales se construye la operación, en cuanto a los acuerdos básicos y las responsabilidades en la asignación de tareas. La retribución se relaciona con la compensación por el trabajo, el acceso a los recursos, el grado en el cual los miembros del equipo pueden esperar un reconocimiento cuando logran resultados, y la seguridad psicológica que tiene cada miembro del equipo emprendedor en cuanto al margen que existe para tomar riesgos y, eventualmente, incurrir en errores, siempre y cuando estos contribuyan al aprendizaje organizacional.

Finalmente, en el nivel de la empresa se identifican asuntos relacionados con el tipo de actividad que esta desarrolla y la etapa del ciclo

de vida en la cual se encuentra, con especial atención si se trata de una empresa que ha logrado una empatía clara entre su producto y la demanda de sus consumidores, y también a la forma como la empresa logra superar las exigencias que impone el crecimiento.

En el terreno práctico, la medición del emprendimiento dinámico involucra grandes dificultades. Con frecuencia, los atributos que permitirían identificar este tipo de empresas no son obvios para un observador externo. Si bien los crecimientos rápidos en ventas y las rentabilidades elevadas deberían ser directamente verificables, por lo general, la información sobre estas variables no está disponible. Otros atributos, como la disposición a asumir riesgos y a construir configuraciones innovadoras en los modelos de negocio, pueden apreciarse cuando se examinan empresas individuales en detalle, pero es difícil encontrar variables indicativas que revelen la presencia de este tipo de comportamientos de los emprendedores y sean utilizables en el marco de una medición cuantitativa con una muestra amplia de empresas.

- Gráfico 2.1. El ciclo de vida del emprendimiento<sup>2</sup>



Fuente: elaboración propia.

Lo mismo ocurre con la disposición a innovar y la habilidad para lograr el crecimiento de la empresa apalancándose en recursos (capital físico, monetario y humano) que son de propiedad de otros. Desde la perspectiva de la investigación, es posible aproximarse a esos comportamientos en entrevistas directas con los emprendedores,

pero es más difícil identificar variables cuantitativas que reflejen el comportamiento de las empresas en estos asuntos.

El gráfico 2.1 presenta una visión sintética de las etapas en el ciclo de vida de la empresa. El enfoque del ciclo de vida ha sido utilizado con frecuencia en el análisis del emprendimiento porque permite

<sup>2</sup> El perfil y la competencia técnica tienen que ver con las características del emprendedor, que sumado al equipo de trabajo, requieren habilidad para identificar las necesidades del mercado y responder a ellas de forma eficaz. Esto sumado a la excelencia en la gestión y

gerencia de la organización, son el fundamento del crecimiento. Cada uno de estos aspectos cobra mayor relevancia en las diferentes etapas del emprendimiento.

identificar eventos críticos de cambio en el funcionamiento de la organización y, a partir de estos, caracterizar variables que pueden ser determinantes en el camino del emprendedor. Se busca analizar las características fundamentales de la interacción entre el emprendedor y su firma y las formas en que esta relación cambia a medida que la empresa crece. Si los emprendedores más dinámicos atraviesan eventos de cambio que son particulares a ellos, podrían reconocerlos y ofrecer soporte a otros emprendedores para que aprendan de su experiencia. Así, por ejemplo, las organizaciones del ecosistema que brindan servicios a los emprendedores saben que resulta vital entender muy bien en qué momento del ciclo de vida está cada una de las empresas con las cuales interactúan. De esto depende el tipo de apoyo que se les debe dar, pues la capacidad para absorber recursos y conocimiento es diferente en las distintas etapas.

No existe un modelo universal que defina con precisión cuáles son (o cuánto pueden durar) las etapas de desarrollo de un emprendimiento, pues las circunstancias varían dependiendo del sector y del perfil económico del país que se trate. Las etapas representadas en el [gráfico 2.1](#) han sido escogidas porque reflejan una interpretación básica del problema, que se utiliza aquí como marco para el análisis. Estas cinco etapas se definen así:

**Descubrimiento:** los emprendedores están desarrollando su producto, pero aún no pueden estar seguros respecto a que este responde a una necesidad importante que tienen los consumidores. El reto central en esta etapa es ajustar el producto a las necesidades de los clientes potenciales, para lograr ventas.

**Crecimiento inicial:** los emprendedores han logrado desarrollar un producto que tiene demanda en el mercado y genera ventas. Siguen ajustando la definición de sus atributos, al tiempo que trabajan para mejorar los procesos de desarrollo de clientes y la producción.

**Aceleración:** los atributos del producto están definidos y son reconocidos y valorados por los clientes. La empresa logra nuevos

niveles de desempeño en sus procesos de adquisición de clientes y producción. El reto principal en esta etapa es responder a una demanda que jalona un crecimiento acelerado en las ventas (posiblemente, un crecimiento por encima de 20% anual).

**Estabilidad:** el ritmo de crecimiento en ventas se estabiliza en niveles inferiores al 10% anual. El principal reto es mejorar la productividad y los niveles de ejecución en las distintas áreas funcionales, para mejorar posiciones frente a la competencia.

**Reaceleración:** después de un periodo de estabilidad (que puede ser largo), la empresa encuentra nuevos productos y modelos de negocio que le permiten detectar de nuevo una demanda dinámica y crecer a niveles cercanos al 20% anual.

Basada en estas consideraciones, esta investigación realizó dos estudios complementarios. El primero asumió una perspectiva cualitativa y se llevó a cabo a través de una serie de entrevistas en profundidad con 56 emprendedores dinámicos (o con potencial para llegar a serlo) en siete ciudades: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga, Pereira y Manizales. El segundo estudio se efectuó desde una perspectiva cuantitativa y realizó 178 encuestas (134 de ellas respondidas a completitud), vía web a emprendedores de 28 ciudades. En los dos casos, el diseño de las preguntas y el proceso de recolección de información siguieron el enfoque planteado en el marco conceptual general de la [figura 2.1](#).

En el estudio cualitativo, las entrevistas se llevaron a cabo como conversaciones desestructuradas a lo largo de las cuales se buscaba entender la experiencia de estos emprendedores en los niveles del individuo, del equipo y de la empresa. La metodología se desarrolló dentro del enfoque conocido como *grounded theory*, en el que los entrevistados narraron la historia de sus emprendimientos haciendo énfasis en aquellos momentos en que se generaron hitos de cambio, a lo largo del ciclo de vida de la empresa. La información se sistematizó y analizó con el software de análisis de contenidos ATLAS.ti.

El análisis de contenido de estas entrevistas permitió verificar que, en medio de la diversidad de las experiencias de los emprendedores y sus empresas, existen patrones en estas historias relacionados con dos grandes momentos de decisión que marcaron transformaciones hacia nuevas etapas en la vida de las empresas. Se hicieron evidentes las conexiones entre estos momentos de decisión y unas transiciones decisivas que ocurren en dos momentos de la vida de la empresa.

El primero de estos momentos ocurre cuando, después de un proceso profundo de reflexión y autoexamen, el emprendedor descubre que su producto no obtiene la demanda esperada por parte de los consumidores porque no responde a una necesidad importante desde la perspectiva de estos clientes. En otras palabras, el emprendedor desarrolló una idea equivocada. Este es un momento difícil en su trayectoria, pues no se trata simplemente de introducir cambios en algunos atributos del producto o servicio, sino de reconocer que se ha invertido en una idea equivocada. En ese momento, el emprendedor toma grandes decisiones de vida (abandonar un empleo seguro, usar sus ahorros, probablemente vender activos) a partir de su fe en la idea. Ha tenido que enfrentar el escepticismo de propios y extraños y sólo la confianza en el producto le ha permitido seguir adelante. En este momento, sin embargo, la realidad le exige entender que puede seguir avanzando, si acepta las limitaciones de su producto original. Como se verá en el [numeral 2.2.2](#), el proceso de aceptar esa necesidad y lanzarse a realizar los cambios necesarios se convierte en un sello distintivo del emprendedor que logra salir adelante.

El segundo momento de transformación ocurre más adelante, cuando la empresa logra desarrollar un producto ajustado a las necesidades de sus clientes y sus ventas crecen aceleradamente. Este crecimiento implica un nuevo desafío para el emprendedor, pues debe asumir otro cambio personal, quizá más

profundo y exigente que el primero. En este segundo momento de revelación, *el emprendedor entiende que su rol en la empresa debe cambiar, pues sus propias limitaciones están frenando los logros de la organización*. La empresa vende, pero es ineficiente, desordenada y, probablemente, ha perdido oportunidades por no tener capacidad para responder ante las demandas de algunos clientes importantes. En ese momento el emprendedor contempla lo que ha logrado la empresa, lo compara con lo que podría lograr, y entiende que la empresa necesita un gerente, quien de pronto, no es su fundador. En suma, el emprendedor se da cuenta de que sus capacidades ya no son suficientes para resolver las necesidades de la empresa. Los detalles de este segundo momento de transición se presentan en el [numeral 2.2.3](#).

Por su parte, el estudio cuantitativo obtuvo información de 178 empresas en 28 ciudades del país, a través de una encuesta aplicada vía web. La encuesta se estructuró para examinar en detalle las características de estos emprendimientos dinámicos en los niveles del individuo, del equipo y de la empresa. Los resultados, en términos de las variables que tienen el mayor efecto sobre el crecimiento de las empresas, se presentan a partir del [numeral 2.3](#). A partir de la información obtenida en la encuesta se realizaron análisis estadísticos en busca de patrones característicos del emprendedor, de su equipo y su empresa, que permitieran identificar rasgos distintivos de los emprendimientos dinámicos que registran crecimientos altos en Colombia. Se realizó un ejercicio de minería de datos aplicando una metodología de *Random Forest*, un procedimiento estadístico que permite identificar patrones de comportamiento robustos en muestras de tamaño limitado. Los resultados se presentan en la [sección 2.3](#). Los aspectos más descriptivos del conjunto de empresas que respondieron la encuesta aparecen en el [Anexo](#) del presente libro, donde se presenta un conjunto de gráficos que sintetizan las principales

características de estas empresas, en términos de las distribuciones de las principales variables utilizadas para medir la actividad de los emprendedores, los equipos y las propias empresas.

La construcción de la muestra se llevó a cabo a partir de un proceso de referenciación colectiva, en el que, por una parte, personas pertenecientes al ecosistema del emprendimiento en el país identificaron emprendimientos dinámicos que deberían participar en el ejercicio, y, por otra parte, los propios emprendedores dinámicos así identificados también señalaron otros que ellos conocían y que reunían las características para participar en el estudio.

Esta forma de muestreo, entonces, no es aleatoria y no pretende ser representativa en términos geográficos. No permite llegar a inferencias sobre las características de los emprendedores en una u otra ciudad ni establecer comparaciones entre ciudades. Este tipo de muestreo se utiliza en casos en que la población de interés representa porcentajes muy bajos del universo en consideración y, por tanto, es difícil hallar individuos que cumplan la condición buscada. Un ejemplo de uso de este tipo de metodologías es el de las investigaciones sobre salud pública cuando se trata de identificar comportamientos de personas afectadas por patologías de baja incidencia en la población general. En estos casos, un muestreo estratificado convencional no sería eficaz, pues se requeriría obtener una muestra de un tamaño extraor-

dinario, a un costo prohibitivo, para llegar a cubrir un número suficiente de personas afectadas que quisieran reportar información. El caso típico que ilustra esta situación es el de las enfermedades de transmisión sexual (como el sida).

La construcción de una muestra a partir de las referencias que ofrecen los propios participantes se conoce como muestreo por “bola de nieve” (*snowball sampling*), o en términos más generales “muestreo liderado por los participantes” (*response-driven sampling*).

La metodología<sup>3</sup> permite construir la muestra a partir de la identificación de individuos referenciados en cadena por los propios participantes y por expertos que conocen la población. En este procedimiento, los investigadores identifican un grupo de personas que cumplen la condición en estudio y les solicitan que respondan la encuesta. Adicionalmente, los investigadores les piden a estas personas que identifiquen en sus redes de conocidos a otros individuos que cumplen la condición objeto del estudio. Esos nuevos individuos son invitados a participar y a que inviten a otros, hasta conformar un tamaño de muestra sobre el cual sea posible estimar efectos robustos desde el punto de vista estadístico (Johnston & Sabin, 2010; Heckatorm, 1997).

En las dos secciones siguientes (2.2 y 2.3) se presentan los principales resultados obtenidos en el proceso: en la 2.2, los resultados desde la perspectiva cualitativa; y, en la 2.3, los resultados desde la perspectiva cuantitativa.

<sup>3</sup> Esta metodología no busca obtener representatividad geográfica y, por ende, los resultados no permiten hablar de diferencias entre el comportamiento de los emprendedores dinámicos en las distintas ciudades del país (la metodología no permite decir que los emprendedores de Bogotá crecen más o menos que los de Bucaramanga o Barranquilla, por ejemplo). Sin embargo, esta metodología permite establecer con un nivel de confianza determinado cuáles son las variables claves, las que tienen efectos más importantes sobre las posibilidades de crecimiento dinámico, en los individuos emprendedores, los equipos y las propias empresas. La muestra de 178 empresas que participaron en la encuesta (134 de ellas respondidas completamente) permitió establecer que, con un nivel de confianza de 95%, el error promedio

puede estar 8,26% hacia arriba o a hacia debajo de los parámetros calculados. Como se aprecia en los resultados presentados en el numeral 2.3, las estimaciones son válidas y las conclusiones se mantienen al considerar los límites de este rango. Por otra parte, para asegurar la suficiencia del tamaño de la muestra, se siguió el procedimiento sugerido por Martin & Bateson (1986), de acuerdo con el cual la muestra se divide aleatoriamente dos partes y se realizó un análisis separado de consistencia. Si los conjuntos de datos siguen patrones similares, entonces se concluye que la información recolectada es suficiente. La correlación entre los dos grupos de datos resultó mayor a 0,7, el umbral requerido por la prueba, de manera que se puede afirmar que la muestra es suficiente.









## CLAVES PARA EL CRECIMIENTO INICIAL

### EN EL DESARROLLO DEL PRODUCTO O SERVICIO



Capacidad  
técnica destacada



Capacidad de  
aprendizaje (y la  
importancia del  
“prueba y error”)



Capacidad para  
relacionarse  
efectivamente con  
los stakeholders



Persistencia



Habilidad para  
encontrar buenos  
socios

### EN LA INTERACCIÓN CON EL MERCADO



Estar muy cerca del  
cliente, comprender  
sus necesidades y  
responder a ellas



Clientes que den  
retroalimentación



Innovación como  
elemento para generar  
valor y resolver  
necesidades del mercado

# CLAVES PARA LA ACELERACIÓN

## DETECTAR SEÑALES QUE INVITAN AL CAMBIO



Retroalimentación de clientes, asesores y mentores



Sobrecostos, ineficiencias, incumplimientos y multas

## RESPUESTAS DE LOS EMPRENDEDORES DINÁMICOS



Desarrollo de capacidades: dejar de ser proyecto y volverse empresa



Mente abierta y ambición: mirar más allá de las fronteras



Apalancarse: vincularse a redes de apoyo (financiero y de conocimiento)



Capacidad del emprendedor: darse cuenta de sus incapacidades y cambiar de rol para ser "gerente", no sólo ser técnico, también gestionar y administrar la empresa



La innovación es, nuevamente, clave. Estar en constante movimiento, escuchar al mercado y ajustar la oferta de valor

## 2.2 | LA VIDA DEL EMPRENDEDOR Y EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

El análisis cualitativo se realizó a partir de entrevistas en profundidad a emprendedores identificados por actores del ecosistema y por otros emprendedores. En general, el análisis cualitativo busca entender cómo y por qué ocurre el comportamiento de las personas (por oposición al análisis cuantitativo, donde las preguntas fundamentales son qué, cuánto, cuándo y dónde). Para la investigación cualitativa se realizaron 56 entrevistas a emprendedores en siete ciudades del país. En estas entrevistas, si bien los investigadores definieron con claridad los puntos que deseaban tratar, no se aplicó un cuestionario formal y ordenado. Por el contrario, el propósito fue lograr en cada caso una conversación fluida, donde los entrevistados recogieron su experiencia y la expresaron en sus propios términos y a su ritmo.

La idea básica del ciclo de vida de la empresa se utilizó para sugerir un hilo conductor en la conversación, donde el emprendedor buscaba hacer sentido de su propia experiencia desde una perspectiva cronológica. Sin embargo, se evitó llevar al emprendedor a definiciones establecidas respecto a cuáles podrían ser las etapas en el ciclo de vida de la empresa. Por el contrario, los investigadores estimularon a los entrevistados a contar su historia libremente y a que hicieran énfasis en detalles respecto a la

relación entre ellos y el contexto que les rodeaba en cada momento del desarrollo de la empresa. El análisis permitió descubrir temas recurrentes en la experiencia de los emprendedores, los cuales no eran evidentes para ellos mismos en el momento en que dieron sus respuestas.

La lista de emprendedores entrevistados se obtuvo de dos fuentes. Por una parte, los investigadores les solicitaron a personas que trabajan en organizaciones que forman parte de los ecosistemas locales de emprendimiento en Colombia, que suministraran nombres de emprendedores y empresas que se ajustaran a la descripción de emprendedores dinámicos sobre los cuales se centra el interés de este estudio (esto es, emprendedores que se caracterizan por liderar empresas cuya ventaja competitiva se basa en la innovación en el producto, servicio modelo de negocio y por la apropiación de nuevo conocimiento para la generación de valor, que tienen una vocación de alto crecimiento, y que están elevando o tienen el potencial para elevar los niveles de productividad vigentes en sus sectores). Por otra parte, se trabajó con una lista de empresas que resultaron del estudio Caracterización de la innovación empresarial y emprendimiento corporativo en el sector productivo colombiano (Econometría Consultores y Oportunidad Estratégica, 2013).

De esta manera fue posible identificar una lista con diferentes niveles de experiencia acumulada que se aproximan a la definición de emprendimientos dinámicos. Algunas de ellas tienen ya una trayectoria y pueden demostrar resultados de crecimiento a lo largo de varios años consecutivos. Otras son de más reciente creación y, si bien aún no pueden mostrar resultados

contundentes en cuanto a crecimiento, han logrado generar interés entre expertos del ecosistema porque sus características prevén perfiles de desarrollo de alto crecimiento en el futuro. Los emprendedores fueron contactados y se realizaron entrevistas con quienes mostraron interés de participar en el estudio, procurando abarcar las principales ciudades del país.

## ¿CÓMO SON LOS EMPRENDEDORES DINÁMICOS EN COLOMBIA?

El análisis de contenido de las narrativas permitió identificar patrones que tienden a repetirse en las experiencias de los emprendedores. Uno de estos patrones es la prevalencia de un perfil técnico entre los fundadores de empresas. Son destacados profesionales: ingenieros, biólogos, físicos, economistas, entre otros. Algunos tienen títulos de maestría y unos cuantos de doctorado. La mayoría siente que su conocimiento técnico les ha permitido dar vida a un producto innovador y diferente. Saben que son técnicos y se sienten orgullosos de serlo; es un rasgo central en su identidad.

El conocimiento técnico va de la mano con un proceso mental que se incubó durante largo tiempo, en el que desarrollan una percepción aguda sobre las oportunidades desaprovechadas en el medio colombiano. Son personas que han tenido oportunidad de trabajar en empresas grandes, con frecuencia han estudiado y trabajado en el exterior, y han visto de cerca cómo en otros países se utilizan recursos similares a los que tiene Colombia, en formas más imaginativas, innovadoras y productivas. Los caracteriza un optimismo sobre las posibilidades del

país, el cual convive con una sensación de frustración y cierto dolor al ver que la inercia impide aprovechar aquí lo que en otras latitudes se hace de forma corriente. En palabras de Fernando Quiñonez, de C&CO Energy, *“Creamos iniciativas para hacer incluyente el sector de petróleo en Colombia para energías renovables y nuevas energías, como shale gas y offshore. Colombia está cruda en eso. Tan pronto llega una nueva tecnología, Colombia está fuera, porque está cruda en eso”*.

Por otro lado, son personas caracterizadas por una convicción profunda respecto a la necesidad de entregarse al trabajo cuando se pretende construir algo nuevo. Son persistentes y dedicados. En múltiples oportunidades les cerraron las puertas, pero eso no impidió que lo volvieran a intentar. No tienen miedo a trabajar y están dispuestos a sacrificar su vida personal para sacar adelante su proyecto. *“Esto es de trabajar 16 horas al día, pensando en decisiones todo el tiempo... A la gente no le gusta trabajar tanto y creo que eso me hizo ‘coger cuero’ de trabajar”*, dice Johanna Pinzón, de Poliedro Digital.

## “Entre más trabajo, más suerte tengo”.

Sin embargo, el trabajo no es el único elemento en la fórmula. Los emprendedores dinámicos también muestran con frecuencia un estilo personal que les impulsa a descubrir oportunidades dejándose llevar por eventos imprevistos. Confían en su suerte, si se quiere; aunque podría decirse que esta se alimenta de su propia determinación en una fórmula de mejor suerte a mayor trabajo. Como lo dijo uno de los entrevistados: “entre más trabajo, más suerte tengo”. Esta capacidad de “fluir con la corriente” y construir la oportunidad al margen de un plan, confiando en que se llegará a un resultado positivo por serendipia, puede ser muy importante, especialmente en las fases iniciales del desarrollo de un emprendedor. Un ejemplo puede ser la historia personal de Johann Osma, emprendedor en nanotecnología:

*Terminaba mi pregrado en ingeniería electrónica y le escribí a un profesor de MIT para participar en la escuela de verano. Quería aprender nanotecnología y pedí apoyo para presentar las ideas de mi tesis, sobre reconocimiento de virus de VIH. Tenía para el pasaje, pero no para la matrícula. El profesor de MIT me becó ese verano del 2004; no sé por qué, pero me becó. Los compañeros del curso eran CEO y altos ejecutivos de las farmacéuticas. No eran ingenieros electrónicos, sino químicos y químicos farmacéuticos. Yo era el joven del grupo, pues tenía 23 años. Los gerentes iban a actualizarse, para ver qué rumbo debían tomar sus empresas. Se hablaba de fluidos nanoestructurados, que eran compuestos de tamaño nanométrico. En 2004 ya hablaban de la posibilidad de meter medicamentos en el torrente sanguíneo y transportarlos a la célula. Una noche me soñé la solución de mi tesis de maestría y, en efecto, fue eso lo que presenté en los Andes. Presenté en un congreso un poster con la idea de tesis de maestría y un mexicano me invitó a un congreso en su país. Me becó y me dio hospedaje. En el congreso presenté el trabajo y conocí a otro señor que era albanés y trabajaba en Barcelona, como*

*profesor de ingeniería química, que luego fue jurado de mi tesis de maestría. Cuando sustenté, otro profesor de una universidad catalana me propuso que hiciera el doctorado en ingeniería química y ambiental, con un tema de nanopartículas. Los asesores eran una química pura y un biofísico. Trabajé en nanopartículas con enzimas, que era una novedad. Me mandaron a Austria a trabajar con biotecnólogos y microbiólogos. Desarrollé técnica para producir hongos y optimicé medios de cultivo.*

Nada de esto fue planeado, pero sin esta cadena de experiencias, Osma no habría llegado a crear su empresa de nanotecnología.

Asimismo, estos emprendedores dinámicos son personas que se acostumbran a convivir con niveles de riesgo y ambigüedad altos en su actividad cotidiana. Algunas veces, la idea de ser emprendedores viene desde una edad muy temprana; en otras ocasiones, es algo que el individuo descubre, al verse expuesto a una situación que le revela una oportunidad o le lleva a entender que no desea ser empleado por toda la vida.

En cualquier caso, la decisión de emprender viene de la mano con una mayor variabilidad en los ingresos y en el rango de problemas frente a los cuales tienen la responsabilidad de actuar. “Se llega a un punto en que no hay vuelta atrás y hay que hacerlo”, dice María Clara Choucair, de Choucair Cárdenas Testing. Tomar riesgos se convierte en un factor permanente y se aprende a convivir con el riesgo a medida que se desarrolla la empresa.

En palabras de Alejandro González, de Brainz, productora de juegos digitales, “Siempre quisimos contar historias propias...Estuvimos al borde de la quiebra y definimos que no solo hay que prestar servicios, sino tener una visión que satisfaga a los socios. Tomamos más riesgos. Empezamos a contar nuestras historias”.

---

*“Emprendimiento es tener una idea y el coraje de salir a realizarla y convertirla en una empresa. Muchas personas tienen ideas, pero es diferente tener el coraje de renunciar a lo que tienes cómodo y ser empresario. Es duro”.*

*~ Andrés Pastrana de la Cruz, Explicamos.*

---

*“Cada proyecto era de vida o muerte. Era lanzarse y en la caída construir las alas. Trabajamos mucho. De hecho, tuve tres años sin fines de semana”.*

*~ Pedro Tosín, Oruga.*

*“Arriesgarse; estar convencido que tienes algo que puede funcionar; dedicarle tiempo; y suerte. No hay fórmula, hay muchas premisas que uno se hace que al final no se dan. Generalmente la forma en que inicia no es como sale. Hay que ser flexibles”.*

*~ Juliana Vásquez, Filing.*

---

*“Se debe estar dispuesto a sacrificios fuertes. El éxito, dicen, está a la vuelta de la esquina, pero no dicen que esa cuadra es larga, larga y empinada”.*

*~ Iván Luna, Sequoia.*





La conciencia permanente sobre la existencia del riesgo en la empresa puede implicar sacrificios importantes en la vida personal. Los emprendedores suelen ver la necesidad de escoger entre la empresa y sus prioridades personales y son cautelosos a la hora de formar familia.

Varios de los emprendedores entrevistados afirmaron que no habrían podido tomar ese camino si hubieran estado casados y hubieran tenido hijos en el momento en que crearon la empresa. Como afirma Omar Garzón, de OGA: *“Es extremadamente arriesgado ser emprendedor. Al inicio tomé riesgos sin tener certeza de que podría cumplir. Si no fuera así, no habría hecho nada. Tener una familia en ese momento me habría amarrado”*.

Por su parte, Felipe Bastidas, fundador de Gattaca, quien se casó hace poco, afirma:

*Es conveniente trabajar antes de iniciar el emprendimiento, para aprender, pero hay que empezar lo más temprano posible, porque uno se va volviendo más miedosito. Esposa e hijos detienen un poco; si estás solo, tienes menos que perder. Cuando uno arranca temprano, en cambio, a veces pareciera que es casi como un juego.*

Por otra parte, muchos de estos emprendedores reconocen sus propias debilidades en los roles administrativos. Sus palabras revelan que los temas relacionados con las gestiones administrativas en la empresa no son su fuerte y esta no es un área en la que quisieran emplear el grueso de su tiempo. En palabras de Iván Luna, de Sequoia Technologies, productora de partes para satélites,

*Uno se angustia al comienzo porque se aleja de la ingeniería, porque tiene que estar pendiente de la nómina. Pero hay que aprender que eso no es tan malo; es bueno saber manejar un mar de conocimientos con un centímetro de profundidad. Al contrario de lo que pensaba, hay que saber lenguajes de contabilidad, comercial, financiero, técnico y buscar expertos en cada área, el más preparado que puedas encontrar y pagar. Ser emprendedor es distinto de ser técnico, si te enfocas en algo, pierdes”*.

Algunos incluso ven las tareas del gerente como una carga que hay que cumplir, antes que un frente donde quieran estar. Hacen énfasis en que no hallan la hora de dejar lo administrativo para volver “al laboratorio”, a diseñar y a experimentar para resolver los retos técnicos de su siguiente producto. Para algunos, incluso, ese ideal de volver a vivir el emprendimiento desde cero es el mayor sueño. *“Mi plan de vida es dejar organizado este negocio y salirme al garaje a arrancar un nuevo negocio”*, dice Felipe Bastidas, de Gattaca.

La construcción del equipo de trabajo es un aspecto fundamental. Poco a poco, incluso los emprendedores más solitarios se dan cuenta de que es esencial rodearse bien y deben dedicar tiempo y esfuerzo significativos a ese objetivo. Aprender a descubrir personas que no solamente tienen las calidades profesionales adecuadas, sino que además tienen la motivación necesaria, comparten la pasión y la visión del emprendedor, y puede ser un empeño agotador.

Esto implica aprender a seleccionar a la gente y también a terminar pronto los contratos cuando se hace evidente que las personas no sirven. *“Contraté un director comercial, que era muy bueno pero no compartía la pasión que yo tengo por el producto. Entró a trabajar en abril y en agosto tuve que salir de él y asumir de nuevo esa posición como vendedor”*, cuenta uno de los emprendedores entrevistados.

Cuando se trata de socios, el reto es mucho mayor, pues es necesario que cada uno de ellos haga su propio proceso de reflexión en profundidad, para aclarar si este emprendimiento específico realmente reúne las condiciones necesarias para considerarlo como un proyecto de vida. Ocurre con frecuencia que el grupo original de socios se transforma y algunos de ellos salen, porque llega un punto en el cual la visión que tiene la empresa no es la misma que ellos tuvieron en un comienzo. En definitiva, construir un equipo adecuado (empleados y socios) puede ser una tarea difícil, que exige simultáneamente análisis e intuición. La mayoría de los emprendedores no están bien preparados para enfrentar este reto.

---

*“Uno no puede hacer una empresa solo. Uno necesita esos ‘skills’ que uno no tiene. Hay que buscar la gente que lo ayude a uno a suplir esas deficiencias”.*

*~ Juan Camilo Roldán, Mentez.*

---

*“En el equipo hay que buscar buenos socios, que sean diferentes. Emprendedor es el que quiere cambiar el statu quo”.*

*~ Luis Felipe Avella, Factoria Quinoa.*

*“Un factor de éxito es tener un equipo multidisciplinar en los negocios. Hay personas que dominan la parte técnica (de la ingeniería del producto) y otros que saben de negocios. Para mí es necesario que esas dos partes se encuentren. No basta tener un equipo técnico, además se deben tener socios con una visión de negocios. Si hoy fuera a emprender, vincularía desde el principio a un socio con ese perfil de negocios ya que nosotros éramos técnicos”.*

*~ Carlos Sánchez, DST Diseño y Manufactura Electrónica.*

*“En 2010 estaba pensando en jubilarme. Cuando llegó Sebastián (mi hijo) me volví joven de un momento a otro. Viendo el proyecto y la oportunidad empezamos a mirar de otra forma el futuro y qué podíamos aportar. Ya me volví joven y espero seguir aportando hasta los 70 años. Fue clave la asociación entre la juventud y la experiencia. Cada uno con suma libertad en su especialidad”.*

*~ Carlos Enrique Escobar, ESAR Ingeniería.*

*“Asociarse bien es clave. No se trata de ser romántico, pero hay que tener admiración y confianza en el otro, ligado a las fortalezas. Buscar socios no es fácil”.*

*~ Felipe Bastidas, Gattaca.*

---

*“Las ideas y el plan no son tan importantes como el equipo, el trabajo, la ejecución. Muchas veces es más necesario gente buena que plata”.*

*~ Juan José Mesa, Gluky.*

---

*“Si empresas quieren entrar al juego global deben tener un equipo con experiencia para entrar al mercado”.*

*~ Xavier Farguetton, Arcanatura.*





Otro aspecto es la propensión que tienen los emprendedores dinámicos a buscar la interacción con redes en su entorno. Buscan armar relaciones especiales con proveedores y clientes, en primer término, y también con otros emprendedores, universidades y entidades de soporte en el ecosistema. Cada una de las experiencias en el camino no es solo una oportunidad para hacer negocios y construir capacidades, sino también para vincularse con redes que pueden ser útiles más adelante. Johanna Pinzón, de Poliedro Digital, dice:

*Para mí fue muy importante haber hecho un background como empleada durante ocho años. Hay gente que se gradúa y monta la empresa, pero yo valoro la experiencia que me dio ser empleada, haber tenido jefes que me asignaron funciones y proyectos. Eso me dio unas capacidades de entender jerarquías y networking, que es clave. No se trata solamente de tener una idea, sino*

*de contar con una red de contactos que saben cuáles son mis capacidades y qué es lo que he logrado.*

Cada negocio que se cierra no tiene valor únicamente por sí mismo, sino por las puertas que abre hacia otras empresas de una red. “Cada vez que le vendes a una compañía, estás generando una red”, afirma Víctor González, de Hand Business Solutions, empresa que produce sistemas de información en salud que permiten tomar información desde la consulta médica y ponerla a disposición de médicos, hospitales y aseguradores, para hacer medicina basada en evidencia. “Para nosotros, una venta de nuestro producto central a una aseguradora nos permitió llegar luego con un producto innovador de salud ocupacional a una petrolera, que luego nos llevó a una gran empresa de salud del Estado, compitiendo contra grandes firmas”. Los clientes no valen solo por lo que pagan y por lo que enseñan, sino también por las redes que abren para la empresa.

## LA PRIMERA TRANSFORMACIÓN: ENTENDER DÓNDE ESTÁ LA VERDADERA NECESIDAD DEL CLIENTE

Las historias reveladas en las entrevistas permitieron identificar dos momentos decisivos de cambio en la trayectoria de los emprendedores, los cuales ocurren en forma recurrente en la experiencia de los entrevistados. Se trata de momentos de decisión que llegan sin previo aviso y afectan al propio emprendedor y, a través de sus decisiones, a la empresa. Son momentos de revelación, en los que el emprendedor entiende y ve su realidad de una manera diferente y descubre que debe aceptar un cambio fundamental en su forma de actuar, si quiere que la empresa salga adelante. Estos momentos de revelación y cambio implican la necesidad de aceptar errores y entender incluso que

el comportamiento propio puede hacerle daño a la empresa.

La primera de estas transformaciones hace posible que la empresa complete la etapa de descubrimiento y pase a la de crecimiento. En este punto, el emprendedor se da cuenta de que su producto, el que motivó todo el proceso de creación de la empresa y sirvió como inspiración para dar el salto, abandonar un empleo y convertirse en emprendedor, no sirve. Los consumidores no están interesados. Aunque el producto probablemente recibe buenos comentarios y se le reconocen los méritos, no produce ventas. El emprendedor percibe esta realidad y pasa un tiempo procesando lo que ocurre, buscando la falla. En algún punto, donde menos lo

espera, aparece una nueva visión. Los consumidores le dejan saber cuál es la necesidad más profunda que realmente ellos tienen, la que podría desatar las ventas si esta se atendiera.

Si el emprendedor es capaz de aceptar que su concepción previa estaba equivocada y que hay una posibilidad de éxito para una propuesta de valor diferente, bien sea en el mismo mercado o en otro nuevo, tiene posibilidades. Si logra abandonar sus ideas anteriores, entender la necesidad de cambio y girar hacia donde indica la demanda, puede darle nueva vitalidad a su empresa. Los que lo logran, aprenden también una lección fundamental: de allí en adelante el crecimiento de la empresa dependerá de que esta desarrolle una capacidad permanente para escuchar al cliente y atender sus necesidades latentes e insatisfechas. Al salir de esta transformación, el emprendedor entiende que no solo debe ser un experto técnico, sino que tiene que ser experto en escuchar.

Germán Acevedo, de Tech4Riders, empresa que desarrolló la tecnología para fabricar un chaleco-airbag que protege a los motociclistas contra las consecuencias de un impacto en caso de accidente, describe el proceso así:

*Todos los supuestos que tú construyes cuando haces planes de negocios se vuelven añicos cuando los pasas por el cedazo del mercado. En la realidad, al comienzo Tech4Riders no entendía el mercado. Buscábamos vender un concepto de seguridad, pensando en un cliente corporativo. Eso funcionó hasta cierto punto, pero el mercado más grande y rentable no está ahí, sino en los motociclistas individuales. Sin embargo, aprendimos que con ellos no funciona el mismo discurso. En lugar de un concepto de seguridad, tuvimos que virar hacia un concepto de autoestima, a través de diseño y un mensaje positivo. Hicimos estudios con psicólogos e identificamos con una prueba que nuestros clientes tienen alto IQ. De allí salió un lema: «Prendas inteligentes para motociclistas inteligentes». La seguridad es una consecuencia intelectual del desarrollo de la autoestima. Nadie protege lo que no quiere. El tema de seguridad funciona en proporción a la autoestima, que es realmente el diferenciador. Todo esto va en*

*el diseño. En este proceso nos hemos tenido que tragar todos los egos, porque el mundo del emprendimiento requiere que seas humilde para ver las cosas, requiere que te metas de lleno. Mi primera patente es la que menos se vende. En cambio, el producto que lancé el año pasado es el 80% de mis ventas.*

Iván Luna, de Sequoia Technologies, atravesó también un duro aprendizaje con su idea de hacer componentes para satélites en Colombia:

*No nacimos con un modelo de negocio, sino con una idea. No hicimos plan, no analizamos el riesgo, todo fue desestructurado. Eso tuvo ventajas y desventajas: si uno lo analiza mucho, seguro no lo hace. Eso nos funcionó. Vivimos toda una etapa de aprendizaje muy grande. Iniciamos como una empresa que buscaba vender partes para satélites. Yo era profesor de proyecto Libertad 1, que se lanzó en 2007 en la Universidad Sergio Arboleda. La universidad lo hizo para entrar en el mundo aeroespacial, pero finalmente abandonó el proyecto. Eso nos convino, pues nos habíamos enamorado del tema aeroespacial y nos retiramos para hacer la empresa. Comenzamos a vender partes para satélites, pero en Colombia no pudimos vender. Logramos vender por internet en Chile, Ecuador y Perú. Vendíamos a las siguientes universidades: Universidad Alas Peruanas, Universidad de Chile, Escuela Superior Politécnica en Ecuador. Sin embargo, nos dimos cuenta de que vender partes para satélites no era un negocio, porque casi nadie estaba haciendo satélites. Nos replanteamos el modelo de negocio después de 3 años y nos dimos cuenta que requeríamos una unidad comercial que averiguara qué quería el mercado, ir a buscar clientes. Al final concluimos que es muy difícil la dinámica de la academia y venderle a las universidades. Iniciamos conversaciones con Fuerza Aérea Colombiana para participar en un programa aeroespacial. Crearon un plan a 20 años para construir 7 satélites. La FAC es un cliente diferente, necesitan un satélite que funcione, con estaciones de monitoreo y con capacitación detallada. Hay que plantear tiempos de entrega con periodos anuales. Explicamos técnicamente y aprendimos que a los generales no les interesaba tanto eso, sino la calidad, tener trazabilidad, poder hacer seguimiento, por ejemplo, saber todo el tiempo quién aprobó cambios. Todo salió bien, se terminó la primera fase y estamos en la segunda fase. La tercera fase será el próximo año para pruebas y lanzamiento. Sentimos que*





*ya entramos en el mercado de defensa y gobiernos, que es más exigente. Es más complicado, pero la rentabilidad también cambia y el mercado es más interesante.*

La experiencia de Alejandro González, de Brainz, productora de videojuegos, es también ilustrativa respecto a este proceso de evolución del emprendedor.

*La empresa existe hace 14 años. Empezó como una empresa de servicios en el sector creativo, animación digital, páginas web y multimediales. En la Florida, vendimos muy bien un producto que ayudaba a las empresas del sector inmobiliario a promocionar sus proyectos con el apoyo de maquetas digitales. En 2007, se presentó una crisis inmobiliaria en Estados Unidos y eso nos obligó a replantearnos, pues la vertical inmobiliaria proveía la mayoría de recursos. En 2010, buscamos desarrollar contenido audiovisual propio para Norteamérica, Asia, Europa, pero ese negocio tiene tres grandes elementos, financiación, producción y distribución, que deben funcionar muy bien sincronizados, o de otra forma los proyectos no despegan. La distribución, en particular, no funciona para empresas pequeñas. Se produjo una escisión de la empresa y los que quedamos decidimos enfocarnos en nuevos medios y juegos. Llegamos justo a tiempo, porque se desató la fiebre de los teléfonos inteligentes, Facebook y redes sociales. Tenemos clientes en Reino Unido, España, Norteamérica. Con los teléfonos inteligentes vimos que podíamos contar historias a través de esos dispositivos, que los videojuegos eran un medio en el que la producción es más barata y la distribución la maneja uno mismo. Vimos que teníamos las capacidades para hacerlo.*

Esta transformación implica todo un proceso de maduración para el emprendedor, quien debe reconocer que necesita reevaluar muchas de las ideas que le llevaron a crear la empresa. Los clientes no se parecen a los imaginados en el plan y los productos que parecerían ofrecer promesa tampoco tienen mucho que ver con el primer desarrollo. El proceso, sin embargo, desarrolla una nueva confianza en el emprendedor. Si logra hacer los ajustes necesarios, aprende que tiene la capacidad para adaptarse ante los imprevistos y desarrollar productos basados en las necesidades del consumidor y no en unas ideas abstractas. El énfasis que llevará de allí en adelante, sobre la necesidad de tener mecanismos para detectar en forma temprana las necesidades del mercado y sobre la importancia de estar siempre listo para girar en la dirección que indique el mercado, se convierten en elementos cruciales para su despegue y desarrollo posteriores.

Se trata, entonces, de seguir muy de cerca el pulso del mercado. La unión entre el saber técnico y este entendimiento es fundamental. Allí es donde la innovación se da. Es esto lo que invita a la innovación y donde se genera valor agregado para el cliente.

La adecuada gestión de clientes y la retroalimentación que se recibe de ellos establecen valiosas oportunidades de aprendizaje para el equipo emprendedor. Los clientes exigentes impulsan el desarrollo de soluciones más innovadoras y elevan la calidad.

*“Estar cerca de los clientes, escucharlos y que nos retroalimenten es clave para entender el problema y solucionarlo con una propuesta de valor”.*

*~ Sergio Sinuco, DataTraffic.*



*“Ver oportunidades es, básicamente, estar en contacto con las personas, tener relaciones sociales, estar presente donde se mueve el mercado y saber escuchar”.*

*~ Fernando Quiñonez, C&Co Services.*

---

*“Es la capacidad de observar la oportunidad en el entorno. Por ejemplo: la Directiva 02 del 2000, donde se pidió a las entidades estatales ponerse en línea en tres etapas: información, trámites y contratación”.*

*~ Felipe Bastidas, Gattaca.*

---

*“La innovación era una obsesión. No se hacía con método, era espontánea y empírica pero con conocimiento del sector financiero y ganadero. También compartíamos con aliados... Creamos cinco nuevas empresas”.*

*~ Fabio Velásquez, FSA CEBAR.*

---

*“Ser innovador es hacer lo mismo de forma diferente, construyendo puentes que te lleven a una forma distinta a como lo hacen otras empresas. A nosotros nos ha funcionado. Hay que reinventarse permanentemente”.*

*~ Federico Mejía, Babilla Cine.*

*“El proceso es continuo, siempre iteramos. No hay fases preestablecidas, pues hay muchas incertidumbres. Se redefinen metas cada 15 días. A partir de percances hay que cambiar, ensayar, ensayar. La iteración es el foco de innovación”.*

*~ Xavier Farguetton, Arcanatura.*

---

*“Innovación es mercado, implementación y tecnología. En ese orden de prioridades. El único juez que vale es el mercado. De la ideación a la innovación la diferencia es un ejecutor, es un acto de disciplina militar. Requiere disciplina, metodología para medir lo que está pasando. El mercado actúa, no dice, no da la respuesta”.*

*~ Germán Acevedo, Tech4Riders.*



*“El proyecto con Ecopetrol fue, quizás, el que más formó a la compañía. Ellos tienen una lógica y unos estándares para controlar avance y seguimiento de las soldaduras, y las herramientas con las que nos capacitaron contribuyeron al desarrollo de la empresa. De hecho, hoy día ese aprendizaje lo hemos homologado a otros proyectos”.*

*~ María Carolina Forero, Fabricación y Montajes Industriales - FMI.*



*“Los aportes técnicos de mi suegra (en química), de mi suegro (en ingeniería) y mi esposo (en física) fueron los que permitieron crear el producto. Yo vendía. Pero al principio tuvimos muchos problemas en producción. Toda la familia pasaba derecho para cumplirle al cliente. Él nos ayudó mucho. Fue un apoyo importante”.*

*~ Ana María Niño, CI Hologramas.*

## LA SEGUNDA TRANSFORMACIÓN: DE TÉCNICO A EMPRESARIO

El primer momento de transformación lleva a la empresa a encontrar el verdadero ajuste entre su producto y la demanda y, por tanto, la hace crecer. El segundo momento de transformación llega por esta causa, cuando el emprendedor se ve obligado a reconocer que el crecimiento ha generado tensiones inmanejables.

La carencia de conocimientos sobre gestión administrativa (y la falta de motivación para asumir de lleno el manejo de estos temas) conduce a que el crecimiento de las ventas se dé en medio de unos sistemas de gestión primitivos, que hacen crisis más temprano que tarde.

*“Con el apoyo de mi esposa, decidimos ponerle norte a la empresa pues, tras 14 años de trabajo, no éramos más que un taller grande. Estábamos llenos de reprocesos costosos; no teníamos formación empresarial ni experiencia; detectamos que había que colocar cabezas preparadas en las áreas (profesionales de alto nivel). Había que buscar estándares internacionales”.*

*~ Omar Garzón, OGA.*

---

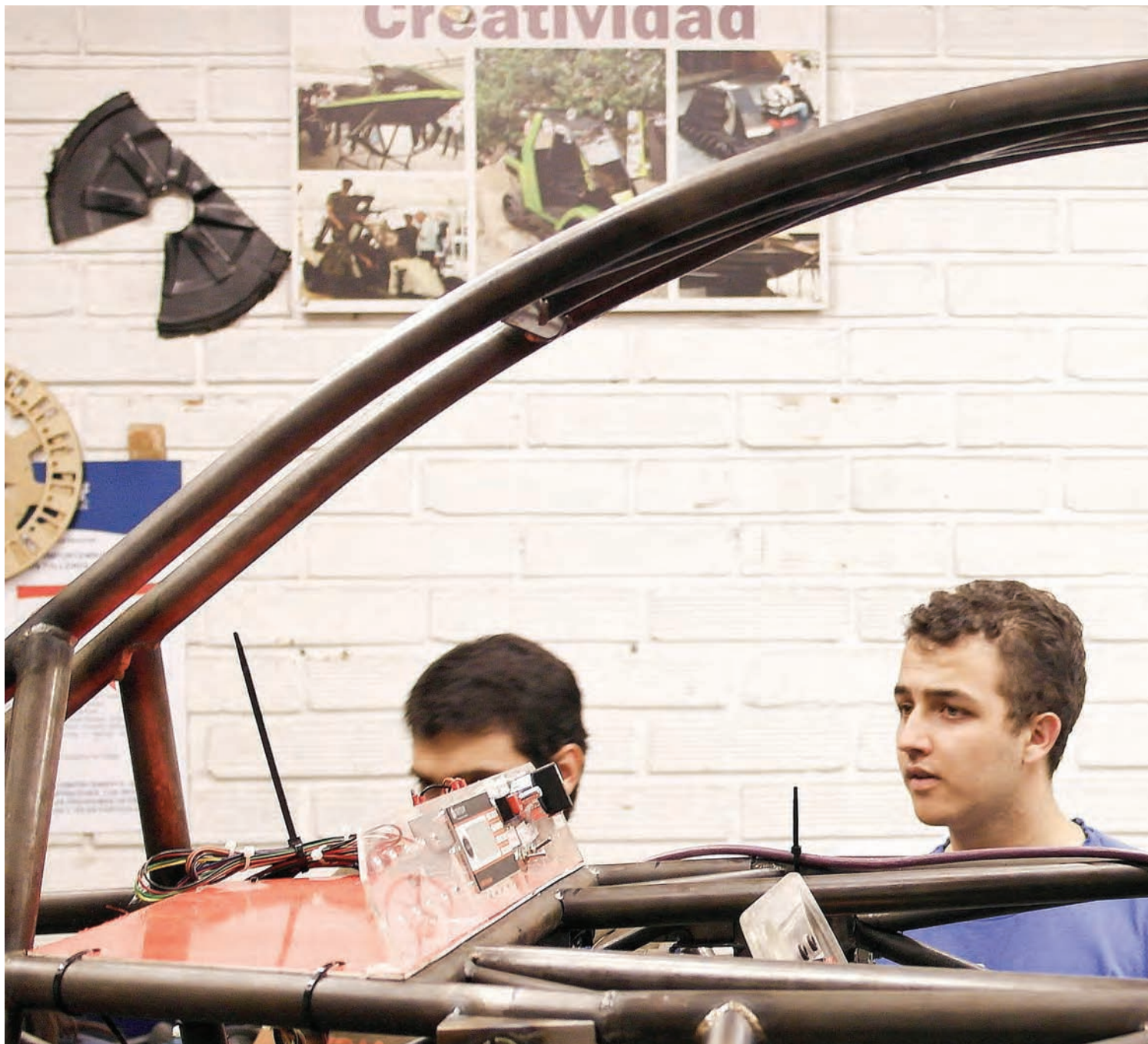
*“Fue un reto la construcción de la empresa. Habíamos crecido pero fue necesario contratar asesoría profesional en administración: conceptos de negocios, estrategia, etc”.*

*~ Fabio Velásquez, FSA CEBAR.*

---

*“La clave está en pasar de una estructura de un proyecto a una estructura empresarial: manejar personal, procesos, certificaciones, la parte contable, objetivos estratégicos, proyecciones, visión, etc. En general, los emprendimientos no son capaces de hacerlo rápidamente y nosotros lo logramos”.*

*~ Sergio Sinuco, DataTraffic.*









Para el emprendedor, la segunda transformación es incluso más difícil de aceptar que la primera, pues en esta tiene que hacer explícito ante sí mismo y ante quienes lo rodean que el fundador de la empresa se ha convertido en una parte del problema. La necesidad de cambio se evidencia por sobrecostos, ineficiencias, multas, incumplimientos, o a través del apoyo y retroalimentación de una red: asesores, mentores y clientes. El emprendedor tiene dos opciones: o acepta sus debilidades e inicia un proceso de transformación acelerado para convertirse en un verdadero gerente, o

cede el espacio para que un gerente contratado asuma las tareas críticas de la administración. En ambos casos, las limitaciones del fundador se hacen visibles ante otros. Si el ego o la miopía impiden el cambio, la empresa, sus empleados y su potencial sufren.

En este momento, contar con el apoyo de otros es vital. Aquí se valora la pertenencia a redes de emprendedores, donde es posible nutrirse de la experiencia de otros que han atravesado el mismo proceso, o de mentores especializados que conocen los dilemas del crecimiento del emprendedor.

*“Infortunadamente, ya no formo parte del equipo de investigación... Pero así tiene que ser. Había que ordenarse como empresa y ya no podía estar en el laboratorio. Fue una revolución en mi vida profesional... No sabes... Los primeros años los emprendedores deben estar al frente de la empresa”.*

*~ Carolina Guerra, Ingerecuperar.*

---

*“[La red de apoyo] ha sido una gran bendición. Allí empresarios le explican a uno qué es organizarse. Antes manejábamos la empresa como una tienda. Los asesores nos han pegado tremendas revolcadas. Ahora, por ejemplo, hacemos análisis financieros mensuales. Ahora puedo decir que tenemos empresa, antes era una tienda”.*

*~ Carolina Guerra, Ingerecuperar.*

---

*“En Endeavor cuestionaron mucho el modelo. Al principio me daba mucha rabia pero empecé a hacerles caso. Hoy pienso que tenían razón. Gracias a ellos nos focalizamos”.*

*~ Lilian Simbaqueba, Lisim.*

## 2.3 | VARIABLES CLAVES PARA EL CRECIMIENTO

En esta sección se analizan los resultados de la investigación cuantitativa, realizada a partir de una muestra de 178 empresas (134 de ellas respondidas completamente) en 28 ciudades, de 15 departamentos del país. Aquí se destacan las características de las empresas de mayor crecimiento, sus equipos y emprendedores.

Como se explicó, el estudio buscó entender el problema del emprendimiento dinámico desde tres perspectivas: el individuo, el equipo directivo y las características de la empresa. Esto llevó a la realización de una amplia encuesta que arroja un gran volumen de información. Para los propósitos de este informe, sin embargo, no se pretende mostrar todos los cortes posibles de esa información, porque el objetivo central es identificar un número limitado de variables que se destacan por su influencia sobre los resultados de crecimiento en este grupo de empresas.

Para identificar estas variables se utilizó una técnica de minería de datos conocida como bosques aleatorios (*random forests*). Esta técnica aplica un algoritmo que calcula dependencias entre una variable objetivo (en este caso, el crecimiento de las empresas por encima del 20% al año, durante tres años consecutivos) y un amplio número de variables, que el algoritmo organiza en árboles de decisión que identifican dependencias entre ellas. El algoritmo calcula de manera aleatoria, a través de cientos de iteraciones, posibles

árboles de decisión a partir de las variables disponibles, y compara los resultados. Cuando el procedimiento reconoce una dependencia importante entre una variable que aparece repetidamente en los árboles de decisión y la variable objetivo (el crecimiento de la empresa), se puede confiar en que existe una relación relevante entre las dos. Esta metodología de los bosques aleatorios resulta, particularmente, robusta ante la posible presencia de relaciones espurias, que crean ruido en los datos y señalan efectos que realmente no existen. La técnica permite llegar a identificar los efectos más importantes sobre la variable objetivo con aceptable seguridad.

Los resultados que se presentan a continuación examinan el comportamiento de las variables, a fin de entender más de cerca cuál es el perfil de desempeño en cada una de las tres dimensiones, y las relaciones más importantes con el crecimiento acelerado (más de 20% anual durante tres años), al considerar el tema desde tres perspectivas: de las características del individuo emprendedor, de la del equipo, y de la propia empresa. En cada una de estas tres dimensiones, el modelo identificó una serie de variables que tienen una relación destacada con el crecimiento extraordinario. Así, cuando estas variables están presentes, mejoran las posibilidades de que la empresa tenga un crecimiento por encima del 20% anual.



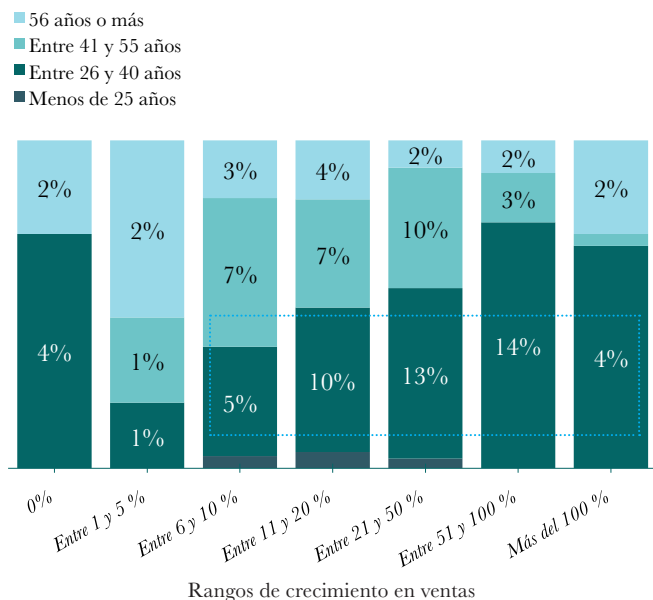




## DESDE LA PERSPECTIVA DEL INDIVIDUO

**a. La edad de los emprendedores:** El modelo indica que la edad del individuo emprendedor es un factor que tiene una alta incidencia en la posibilidad de crecimiento de la empresa. Este resultado refleja un aspecto que ya había aparecido en las entrevistas con los emprendedores: existe un rango de edad que parece más indicado que otros para el éxito en la creación de empresas. Cuando una persona es demasiado joven, la falta de experiencia, los recursos y contactos afectan sus posibilidades de generar una empresa de crecimiento. A la vez, cuando una persona sobrepasa una determinada edad, parecería que su empuje emprendedor y su propensión a tomar riesgos se reducen. Como se aprecia en el gráfico 2.2, las empresas que presentan mayores porcentajes de crecimiento tienen también una mayor participación de socios que están en el rango entre 26 y 40 años de edad.

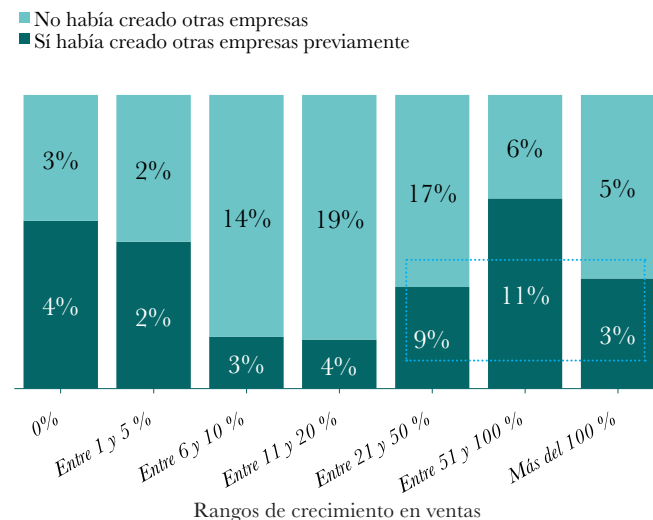
- Gráfico 2.2. Rangos de crecimiento en ventas (eje horizontal) y edades de los socios de las empresas.



Fuente: elaboración propia.

**b. La experiencia previa en emprendimiento:** Si bien el hecho de contar con experiencia previa trabajando en el propio sector o en alguna de las áreas funcionales necesarias para la operación de la empresa no apareció como una variable determinante a la hora de explicar el alto crecimiento, la experiencia previa de los socios en creación de empresas sí resultó de alta importancia. Este resultado está en línea con lo que indican tanto la evidencia internacional como el conocimiento tácito que comparten los propios emprendedores. La gestión emprendedora tiene una complejidad propia, cuyo manejo se puede aprender a lo largo de la experiencia. Al parecer, este aprendizaje puede ser independiente del objeto concreto de la empresa, pues la experiencia ganada en un sector tiene valor cuando se la aplica a otro sector (la experiencia de los emprendedores en la muestra había sido adquirida en múltiples sectores y no necesariamente en el mismo en el que ellos se desempeñaban en el momento de responder la encuesta).

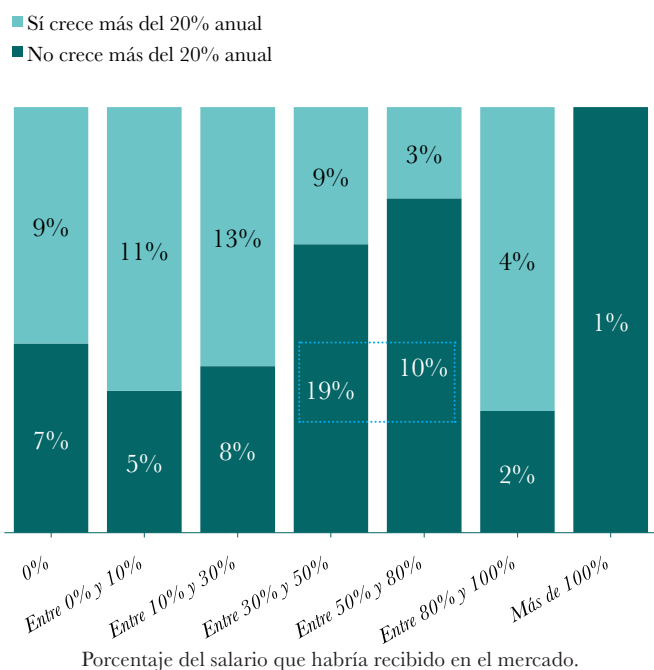
- Gráfico 2.3. Rangos de crecimiento en ventas (eje horizontal) y experiencia previa como emprendedor.



Fuente: elaboración propia.

c. *El salario inicial del emprendedor en comparación con el salario que recibiría en el mercado:* Al crear su empresa, el emprendedor tiene que aceptar que no se puede pagar a sí mismo un salario comparable con el que recibiría si se empleara para otra empresa. Sin embargo, las cifras parecen indicar que hay un límite mínimo, por debajo del cual un bajo salario del emprendedor estaría indicando también un bajo potencial de crecimiento para la empresa. El gráfico 2.4 muestra que en aquellas empresas que lograron crecer por encima de 20% anual en esta muestra, los salarios iniciales de los emprendedores estuvieron ubicados en algún punto entre 30% y 80% de los valores del mercado. Los salarios que están por fuera de ese rango, tanto hacia abajo como hacia arriba, parecerían estar asociados con niveles inferiores de crecimiento.

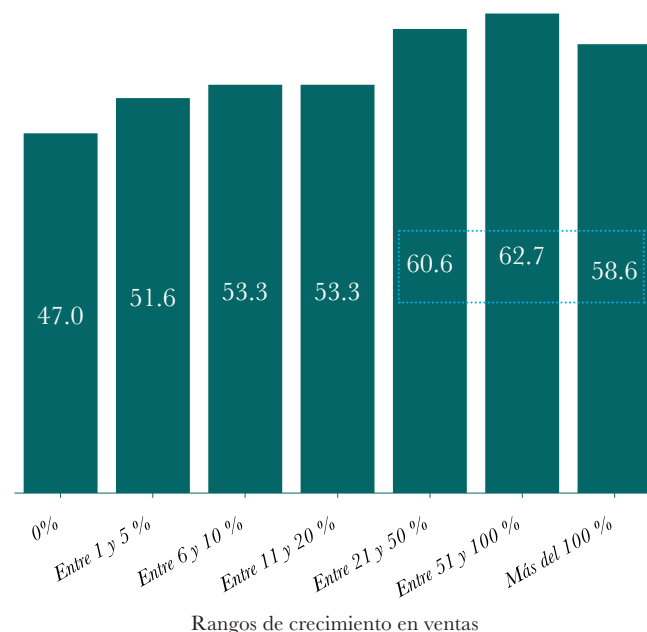
- Gráfico 2.4. Salario del emprendedor al comenzar a trabajar en la empresa y resultados de crecimiento de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

d. *Dedicación del emprendedor al trabajo:* Los emprendedores que tienden a trabajar más horas por semana se encuentran en las empresas que crecen más (ver gráfico 2.5). Esto podría parecer obvio, pero la importancia del aserto se destaca por los resultados del análisis estadístico. Es valioso que el análisis identifique a esta variable, entre muchas otras, por su estrecha relación con los resultados de alto crecimiento. Para todos los actores del ecosistema y para los proveedores y clientes de las empresas nuevas, esta es una lección de gran importancia: la diligencia y la disponibilidad a trabajar son indicadores tempranos del éxito de las empresas. La capacidad de trabajo es un elemento altamente visible y reconocible por los actores externos. No solamente los valores tradicionales sino también ahora los resultados estadísticos validan que la laboriosidad visible es un indicador de mayores probabilidades de éxito.

- Gráfico 2.5. Promedio de horas de trabajo semanales que el emprendedor dedica a trabajar en la empresa.



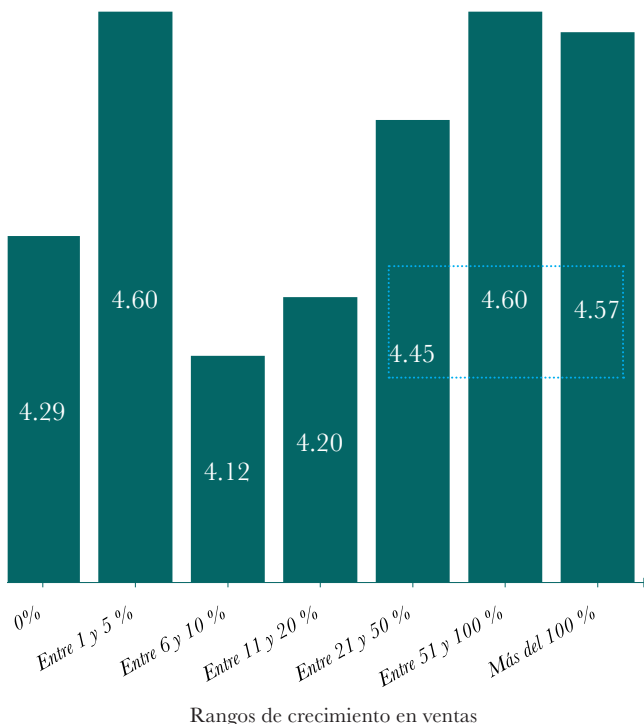
Fuente: elaboración propia.



d. *La habilidad para desarrollar clientes* También en línea con los hallazgos de las entrevistas en profundidad, la habilidad del emprendedor líder para el desarrollo de clientes se corrobora con el modelo estadístico como un factor que tiene una relación con el ritmo de crecimiento de la empresa. Esta evidencia respalda a quienes consideran que uno de los principales factores que debe tener un emprendimiento desde sus etapas más tempranas es contar entre los fundadores con un líder creador de negocios, que sea capaz de entender a fondo las

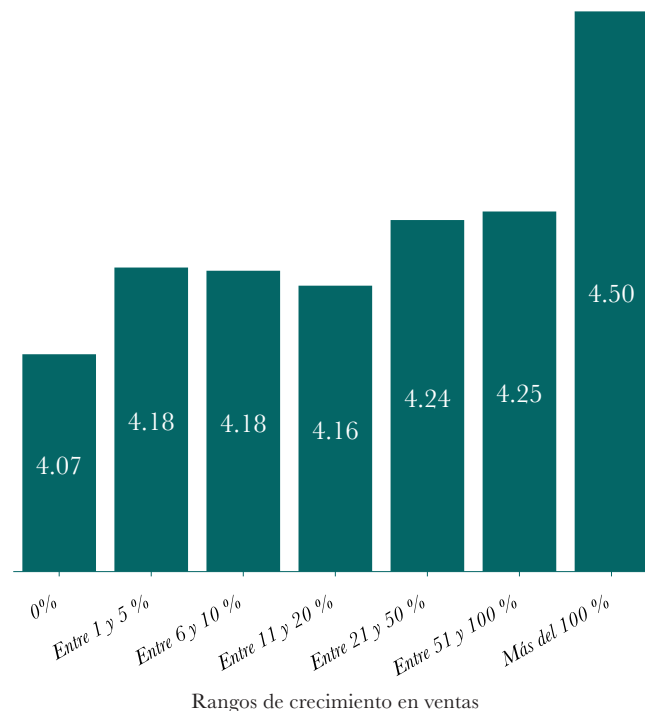
necesidades de los clientes y que pueda establecer el vínculo entre estas y los requerimientos técnicos que debe tener la solución. El hecho de que la habilidad para el desarrollo de clientes aparezca en esta lista de variables destacadas por el modelo, mientras que no aparece la habilidad técnica, estaría apuntando en la dirección de que el desarrollo de clientes es una capacidad que podría ser más escasa, y también más decisiva, a la hora de inclinar la balanza de los resultados hacia el crecimiento (ver gráficos 2.6 y 2.7).

- Gráfico 2.6. Calificación promedio de la competencia del *emprendedor líder* para el desarrollo de clientes. (5 = más alta, 1 = más baja)



Fuente: elaboración propia.

- Gráfico 2.7. Calificación promedio de la competencia general de *todos los socios* para el desarrollo de clientes. (5 = más alta, 1 = más baja)



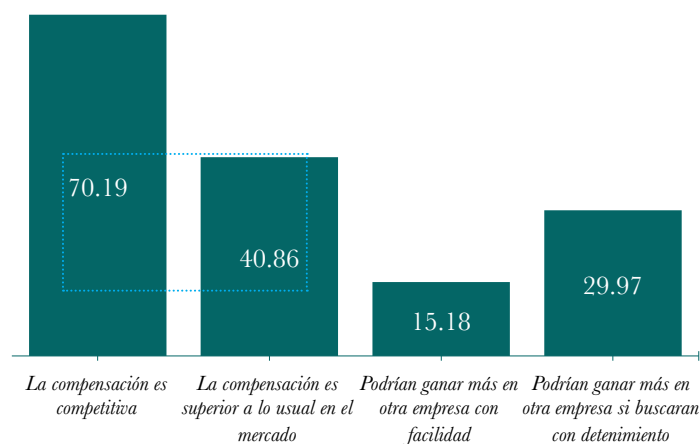
Fuente: elaboración propia.





## DESDE LA PERSPECTIVA DEL EQUIPO

- Gráfico 2.8. Promedio de *crecimiento anual en ventas* para cada opción calificativa de la competitividad de los salarios del equipo (empleados).



Fuente: elaboración propia.

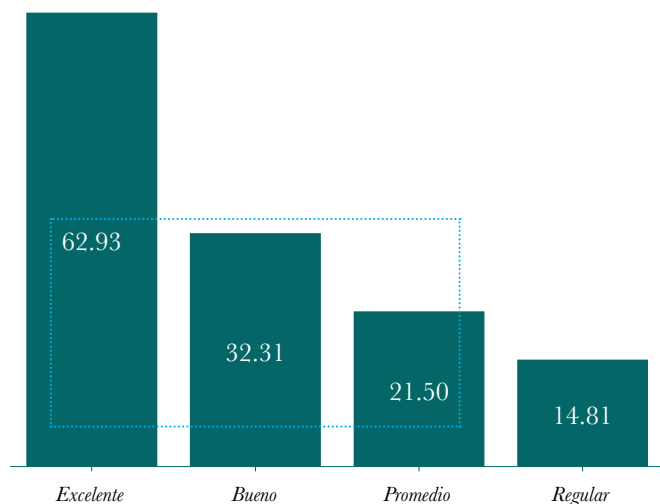
*a. Los emprendimientos que pagan mejor a sus equipos directivos son también los que crecen más:* El modelo estadístico reconoce una relación clara entre el hecho de pagar salarios relativamente altos al equipo directivo y el crecimiento rápido de la empresa. No se identifica una relación de causalidad, de manera que no es posible saber si los altos salarios causan mayor crecimiento, o si algunas empresas pagan mejores salarios porque han logrado crecer. En cualquier caso, existe un círculo virtuoso entre estas dos variables. En el gráfico 2.8 se puede apreciar cómo a medida que aumenta la calificación que los emprendedores dan a sus empresas, en cuanto a la competitividad de la remuneración que dan a sus equipos directivos,

aumenta también el porcentaje de crecimiento anual registrado por la empresa.

Conceptualmente, la relación es clara: las empresas que logran crecer de forma sistemática, necesitan asegurar el talento en sus cargos directivos y a ese talento lo motiva la compensación. Si la empresa logró pagar estos salarios competitivos desde el comienzo, o si la compensación tuvo un comportamiento creciente en el tiempo, es algo que no se puede establecer a partir de esta información. En cualquier caso, esta evidencia confirma que las empresas que aspiran a tener crecimientos altos en ventas deben apuntar a lograr niveles de compensación también altos para sus equipos directivos.

b. *El equipo directivo debe tener competencias destacadas para el desarrollo de clientes y también para el desarrollo de productos:* Así como se identificó que es importante tener emprendedores líderes que se destaquen en el manejo de clientes, los equipos directivos deben destacarse tanto en el manejo de clientes como en el desarrollo de productos. El estudio midió numerosas variables respecto al comportamiento de los equipos que rodean al emprendedor líder, pero al final estas dos resultaron, como las más importantes. Así, el men-

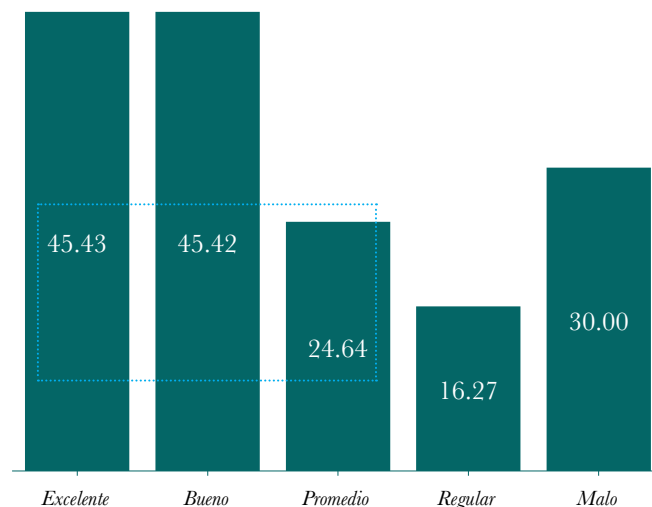
- Gráfico 2.9. Promedio de *crecimiento anual en ventas* para cada opción calificativa de la capacidad de desarrollo de producto.



Fuente: elaboración propia.

saje resulta muy claro para los emprendedores: es indispensable tener un equipo directivo de alta capacidad y es también necesario comenzar por fortalecer estos dos grandes aspectos, el desarrollo de productos y el desarrollo de clientes (ver gráficos 2.9 y 2.10). Con toda seguridad, las capacidades obligatorias para sobresalir en los dos frentes superan los talentos de una sola persona. Los emprendedores que no se ocupan de apuntalar bien estos dos frentes desde el mismo comienzo, lo hacen a su propio riesgo.

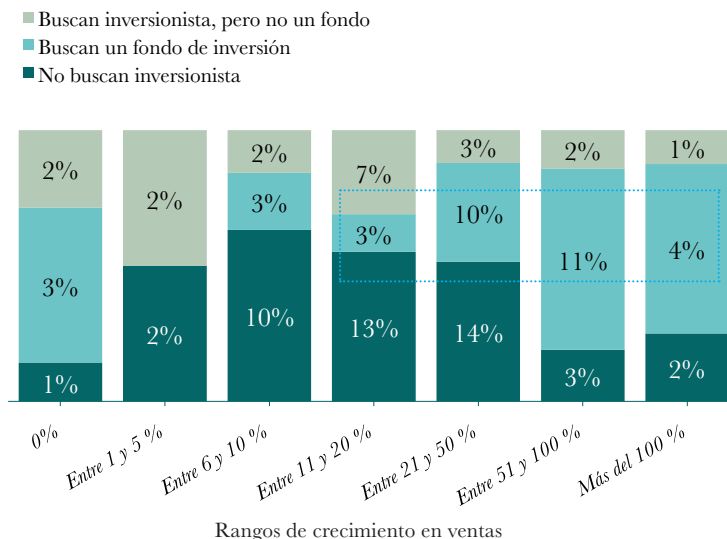
- Gráfico 2.10. Promedio de *crecimiento anual en ventas* para cada opción calificativa de la capacidad de desarrollo de clientes.



Fuente: elaboración propia.

## DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA

- Gráfico 2.11. Crecimiento en ventas según si están buscando fondo de inversión.



Fuente: elaboración propia.

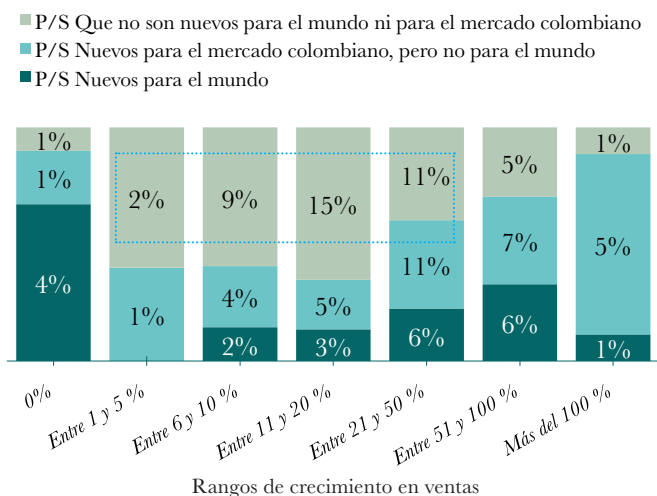
*a. Las empresas que se preparan para recibir inversión de un fondo crecen más:* El modelo identificó que existe una relación positiva e importante entre la magnitud de las tasas de crecimiento obtenidas por la empresa en los últimos tres años y el hecho de que los emprendedores estén activamente buscando el ingreso de un fondo de inversión como accionista en la empresa. De nuevo, es importante tener en cuenta que el modelo no permite identificar una relación de causalidad. Lo cierto es que las dos variables se presentan juntas.

Más allá de la implicación evidente, respecto a que es necesario que la empresa crezca para que pueda aspirar a atraer a un fondo de inversión, la estrecha relación entre estas dos variables invita a considerar otras perspectivas que puedan ser útiles para cualquier emprendedor (ver gráfico 2.11).

Por ejemplo, tiene sentido pensar que aquellos emprendedores que aspiran a lograr los inversionistas más profesionales, que se sintonizan con la lógica y la forma de tomar decisiones de los fondos de inversión, y logran entender a su empresa desde afuera, adoptando la postura de un inversionista externo, seguramente tendrán una perspectiva diferente y más objetiva para considerar las fortalezas y debilidades de sus empresas. Con seguridad, un emprendedor que se imponga a sí mismo los patrones de evaluación típicos de los fondos de inversión, y que evalúe permanentemente si su empresa está aumentando o decreciendo en términos de valor para sus accionistas, tendrá mayores posibilidades de lograr una gestión enfocada hacia el crecimiento. Para los emprendedores de cualquier tamaño, este podría ser un buen consejo: entienda a su empresa todo el tiempo como si la fuera a vender, aunque no tenga intenciones de hacerlo.

*b. La innovación es un componente vital para el crecimiento rápido y sostenido:* Por una parte, los resultados muestran de manera contundente que las empresas que no innovan crecen menos que todas las demás. El modelo permite descubrir no solo aquellas variables que tienen un mayor efecto positivo sobre el crecimiento, sino también las que tienen un efecto negativo, de manera que las empresas que aspiran a crecer deben buscar exactamente lo contrario. En este caso, los resultados muestran que cuanto mayor es la proporción de productos o servicios tradicionales (que no son nuevos para el mundo ni para Colombia), mayores son también las probabilidades de que la empresa se ubique en los rangos más bajos de crecimiento en ventas. Por otra parte, como lo muestra el gráfico 2.12, los crecimientos altos en ventas corresponden a empresas que innovan y generan productos nuevos para Colombia o para el mundo. En particular, se aprecia que aunque las empresas que elaboran productos nuevos para el mundo son la minoría, su participación se incrementa aceleradamente en los mayores niveles de crecimiento en ventas. Esta conclusión no es menos importante por el hecho de que está alineada con lo que se esperaba. El crecimiento emprendedor está ligado a la innovación.

- Gráfico 2.12. Crecimiento en ventas según novedad de sus productos/servicios.

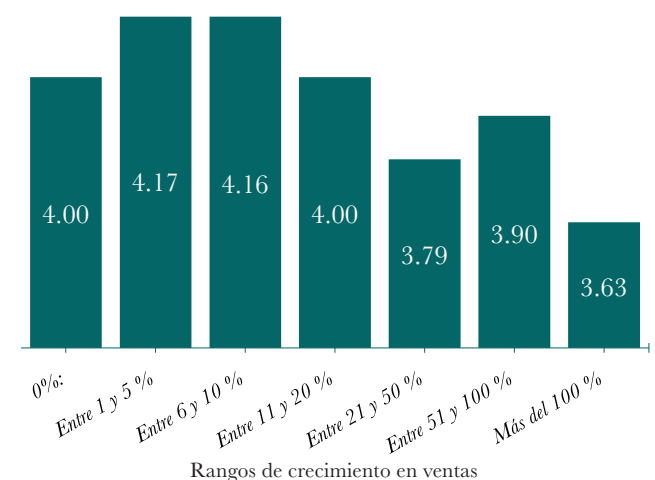


Fuente: elaboración propia.

*c. Las empresas que tienen mejores capacidades de gestión de recursos humanos crecen menos (!) que las demás:* Este es un resultado sorprendente: las empresas que mejor se calificaron en gestión de recursos humanos se ubican en rangos de crecimiento menores. El gráfico 2.13 muestra las calificaciones promedio, atribuidas por los empresarios, a la gestión de recursos humanos de su empresa, en cada rango de crecimiento en ventas.

Lo anterior podría estar influenciado por el tamaño de la organización, pues las empresas más grandes, que son también las que pueden tener unidades fuertes de recursos humanos, tienden a crecer a menores tasas. Empresas pequeñas o más jóvenes, que por ello mismo pueden crecer con facilidad a mayores tasas, pueden tener una gestión de recursos humanos incipiente o atribuirle a esta menor importancia, por estar en fases iniciales de desarrollo. Se debe recalcar la importancia de no confundir correlación y causalidad; el modelo da relevancia a la variable de gestión de recursos humanos porque la correlaciona con el crecimiento en ventas, aun de manera contraintuitiva. Sin embargo, no implica ninguna relación causal. El crecimiento sostenido de una empresa debe pasar por una buena gestión de su recurso humano.

- Gráfico 2.13. Promedio de calificación a “gestión de recursos humanos” para cada rango de crecimiento en ventas (5 = más alta, 1 = más baja).

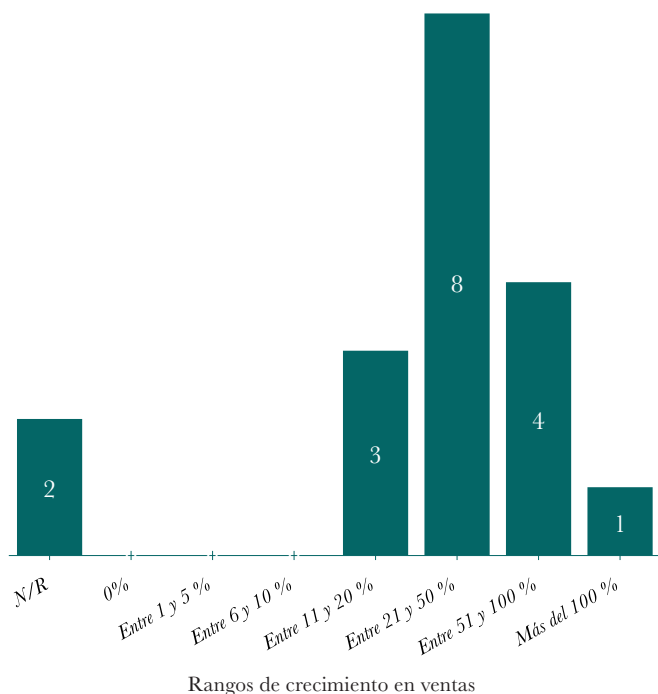


Fuente: elaboración propia.



*d. Las empresas creadas a través de spin-offs crecen más que las demás:* Este hallazgo tiene mucho sentido si se considera que las empresas nuevas que se crean al escindirse de otras empresas (ver gráfico 2.14), con el objetivo de explotar nuevos negocios tienen muchas ventajas a su favor. Por una parte, nacen con una dotación de recursos para iniciar sus actividades, aportados por la empresa original, de manera que no tienen que gastar tiempo y esfuerzos en este frente en la etapa inicial. Por otra parte, estas empresas pueden aprovechar el talento administrativo y la experiencia de las empresas originales. Asimismo, pueden nutrirse de las redes empresariales de las cuales la empresa original participa. Sin duda, este tipo de empresas tiene un importante potencial como fuente de generación de nuevos negocios y crecimiento en un país como Colombia.

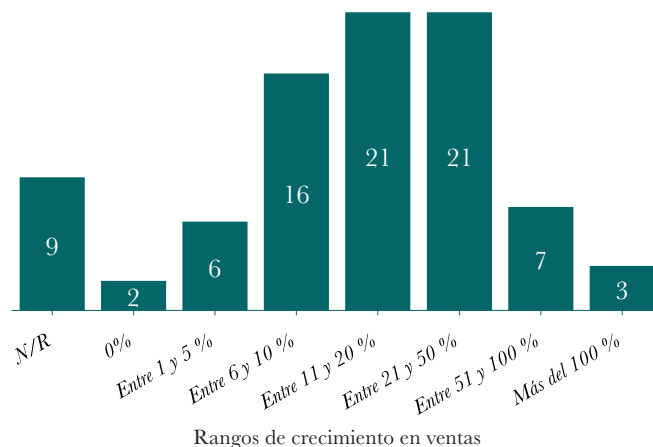
- Gráfico 2.14. Crecimiento anual promedio de las Spin-offs.



Fuente: elaboración propia.

*e. Los emprendimientos dinámicos que son empresas familiares tienden a lograr niveles altos de crecimiento:* En concordancia con las cifras sobre este tipo de empresas en el país (según la Superintendencia de Sociedades (2006), la proporción de empresas familiares en Colombia es de aproximadamente 70%), los emprendimientos conformados en una estructura familiar tienen una participación alta dentro de la base de los encuestados en este estudio (aproximadamente 62% de las empresas encuestadas. Ver anexo, sección A.3.1.1). En esta muestra, las empresas familiares presentan indicadores de crecimiento más altos que las demás (el gráfico 2.15 muestra el número de empresas familiares que se ubican en cada rango de crecimiento en ventas). No obstante, sus niveles de innovación son menores, pues las proporciones de productos que pueden ser considerados nuevos para el mercado mundial y nuevos para el mercado colombiano son inferiores en las empresas familiares que en las empresas no familiares. Es posible que los mayores niveles de confianza entre los miembros del equipo directivo, por cuenta de los lazos familiares entre ellos, se traduzcan en crecimientos más altos en estas empresas.

- Gráfico 2.15. Crecimiento anual promedio de las empresas familiares.



Fuente: elaboración propia.

f. *Las empresas que están buscando registros de marca crecen más que las demás:* Esta variable revela un comportamiento de madurez en el esfuerzo de mercadeo y construcción de clientes que realiza la empresa. Si el emprendedor está buscando un registro de marca, eso significa que tiene la capacidad para entender la importancia de esta gestión dentro de su esfuerzo estratégico y de mercadeo, y que cuenta con los recursos necesarios para materializar y ejecutar esta estrategia. El gráfico 2.16 muestra como los mayores niveles de crecimiento en ventas están asociados a la presencia de más empresas que están buscando registros de marca. El modelo le reconoce una contundencia suficiente a esta variable, en su impacto sobre el crecimiento de las ventas, por ello, la señala entre las de mayor importancia en la medición.

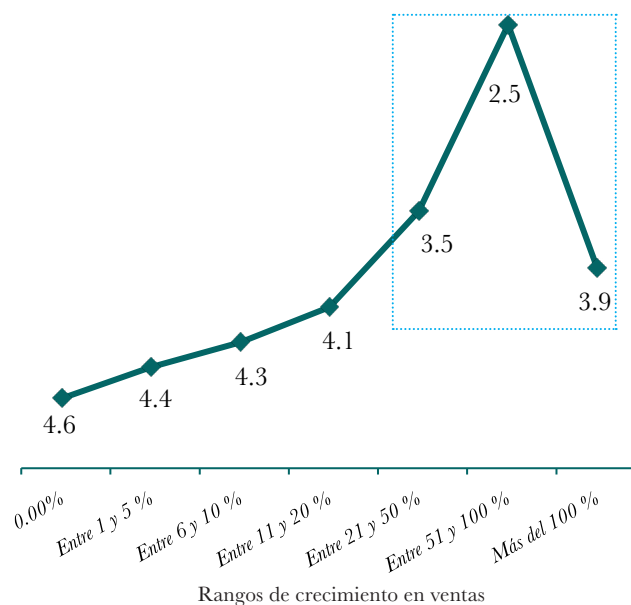
- Gráfico 2.16. Crecimiento en ventas según si están buscando registros de marca en Colombia.



Fuente: elaboración propia.

g. *Las empresas que se diferencian de su competencia por tener un modelo de negocio innovador crecen más que las demás:* La diferenciación en el modelo de negocio se reconoce porque, cuando se logra, puede ofrecer mejores defensas frente a la competencia que la diferenciación generada únicamente a partir del producto o del servicio. Las empresas que afirmaron tener un componente de diferenciación en el modelo de negocio dentro de su estrategia, en este estudio aparecen vinculadas también a rangos más altos de crecimiento en ventas. El gráfico 2.17 muestra el orden promedio de importancia que el emprendedor le da a este factor, para cada rango de crecimiento. En esta escala, 1 denota mayor importancia y 6 denota menor importancia. Los menores valores del indicador (que indican mayor importancia del modelo de negocio) se asocian a los mayores rangos de crecimiento.

- Gráfico 2.17. Promedio de la posición dada al factor: “modelo de negocios diferente” para cada rango de crecimiento en ventas. (1 = más importante, 6 = menos)



Fuente: elaboración propia.







An aerial, black and white photograph of a densely populated city. The foreground and middle ground are dominated by numerous tall, modern skyscrapers with grid-like window patterns. The background shows a vast expanse of lower-rise residential buildings, creating a textured, layered appearance. The overall scene conveys a sense of intense urban development and high population density.

*tres*

CONCLUSIONES



El emprendimiento dinámico reviste la mayor importancia para el crecimiento económico, en todos los países del mundo, incluido Colombia. El valor que tiene este tipo de emprendimiento como fuente de transformación de las estructuras productivas en la economía ha sido reconocido en el mundo entero. Por su capacidad para identificar nuevas oportunidades y demostrar que es posible romper las fronteras usuales de la productividad, el emprendimiento dinámico encierra un enorme potencial como fuerza transformadora. El logro de más y mejores emprendimientos dinámicos debería estar en la mente de los líderes de los sectores público y privado, a la hora de definir sus políticas y estrategias.

Sin embargo, a pesar de reconocer esta realidad, debe entenderse también que se trata de un fenómeno difícil de definir y complejo de cuantificar. Tanto desde una perspectiva académica, como según la experiencia de la política pública en el mundo entero, se ha hecho evidente que el emprendimiento dinámico puede conceptualizarse con alguna nitidez en la teoría, pero que en la práctica es necesario anclarlo en contextos concretos que le imprimen características particulares, propias de cada país, que llevan a la necesidad de reconocer múltiples modalidades y variedades.

Hay que asumir la tarea de profundizar en el conocimiento sobre las características del emprendimiento dinámico en Colombia y las condiciones en las cuales puede ocurrir en nuestro país. Aceptando la ambigüedad en las definiciones y las dificultades empíricas a la hora de caracterizar el fenómeno, se debe reconocer que es indispensable entender mejor cuáles son las características de este tipo de emprendimiento, cuáles son sus límites y cuáles son las variables que pueden estimular un crecimiento más veloz en nuestro medio.

En esta investigación, antes que pretender ofrecer una visión definitiva sobre el fenómeno del emprendimiento dinámico, se hace una mirada directa, sobre el terreno, basada en la experiencia de estos emprendedores, que sirve de base para un diálogo productivo entre los principales actores involucrados en su evolución. El objetivo es contribuir a esta discusión y aportar a la construcción de conocimiento sobre las características de estos emprendedores en nuestro país.

Se caracterizaron estos emprendedores y sus emprendimientos, a fin de entender cómo son ellos y cómo son también los momentos decisivos que marcan hitos de desarrollo en su trayectoria como emprendedores. La aspiración es ofrecer a otros emprendedores nuevos, que apenas están comenzando, la posibilidad de anticiparse y prepararse para los momentos de decisión que les esperan. Este conocimiento debería contribuirles a hacer un poco más fácil tomar las decisiones adecuadas cuando llegue el momento, y a incrementar sus probabilidades de éxito, al conocer cómo otros han vivido situaciones similares en el pasado.





Esta motivación inspiró una metodología de trabajo que combinó la investigación cualitativa con la investigación cuantitativa. Estos dos enfoques pueden brindar respuestas a preguntas que son muy diferentes: el enfoque cualitativo se presta para entender *por qué* los individuos se comportan como lo hacen; la investigación cuantitativa permite caracterizar esos comportamientos en términos de otras preguntas: *¿qué?*, *¿cuándo?*, *¿dónde?* La combinación de estas dos miradas permitió una visión más completa y más precisa respecto a este fenómeno.

La investigación cualitativa, desarrollada a través de conversaciones abiertas con los emprendedores, permitió identificar cómo ellos se ven obligados a transformarse significativamente como personas, varias veces, a lo largo de su trayectoria. Las decisiones que ellos se obligan a tomar tienen gran valor, no solo como referentes sobre estructura de decisiones, sino por la dimensión humana implícita, pues muestran que es imposible avanzar en el camino del emprendimiento si el individuo no está dispuesto a dejar de ser lo que ha sido. Así, el emprendedor que se jugó su futuro económico y su lugar en la sociedad por cuenta de una idea debe aceptar, cuando llega el momento, que esa idea puede estar equivocada y que es indispensable replantearla para seguir adelante. Y luego, cuando la empresa ya ha logrado crecimiento y el emprendedor ha alcanzado reconocimiento como alguien que es capaz de convertir en realidad un sueño, ese emprendedor se ve obligado a tomar una nueva decisión, reconocer sus limitaciones como gerente y lanzarse a transformarse de nuevo, o encontrar un gerente mejor que él, que pueda reemplazarlo en la dirección de la empresa en la nueva etapa. Son decisiones que, por supuesto, involucran un componente racional, pero, más allá, obligan al individuo emprendedor a enfrentarse con sus más profundos temores y a reafirmarse en su vocación de transformación y cambio como condición para seguir adelante.

En cuanto al trabajo cuantitativo, el estudio aplicó una amplia encuesta para identificar características esenciales de los individuos emprendedores, de los equipos que les rodean y de las empresas que finalmente logran construir. Como resultado se obtuvo una gran base de información en relación con todas estas variables. Era necesario llegar a una síntesis de los elementos más valiosos en esa información que se obtuvo y, para ello, se aplicó una metodología de minería de datos (bosques aleatorios) que permitió identificar, dentro de un amplio número de variables, cuáles son aquellas que generan el impacto más decisivo sobre las posibilidades de crecimiento rápido de la empresa. Como resultado de ese ejercicio, se obtuvo una serie de conclusiones de gran importancia, tanto para los propios emprendedores como para los actores del ecosistema de emprendimiento que están interesados en fomentar el emprendimiento dinámico.

Las características de los emprendedores y las empresas en esta muestra revelan rasgos importantes del emprendimiento dinámico en Colombia. Como se puede apreciar en el [Anexo](#), estos resultados muestran que los emprendedores en este tipo de empresas tienden a estar en un rango de edad intermedio. Un poco más de la mitad de los emprendedores tiene entre 26 y 40 años de edad. Esta actividad no parece fructífera para gente muy joven, de 25 años o menos, ni tampoco en los caso de personas de más de 50 años. Hay un rango de edad en el cual las personas que logran una mezcla idónea de recursos, experiencia y reducidas obligaciones familiares pueden tener una mayor oportunidad de convertirse en emprendedores. Son personas con un perfil educacional relativamente alto, cuya norma es ser profesional universitario y más de 50% tienen un título posterior al pregrado. Las empresas, en su mayoría con menos de 15 años, suelen formarse alrededor de las capacidades de los socios fundadores para lograr soluciones técnicas y para desarrollar clientes; en otras áreas como el diseño, las finanzas y la administración del día tras día, los emprendedores se permiten acumular debilidades que pueden persistir durante largos periodos. Esas capacidades se fundamentan en la experiencia laboral previa de los emprendedores. Sin embargo, la experiencia previa más valiosa, de acuerdo con el modelo estadístico, es haber sido emprendedor previamente.

Los grupos de socios son relativamente pequeños, y en el 59% de los casos las empresas tienen tres socios o menos. Solamente un 17% de las empresas ofrece participación en acciones a sus empleados.

En cuanto a las características de las empresas, resulta notorio que el 62% son empresas familiares y, en promedio, el 81% de las ventas se realizan a clientes que son también empresas, no a personas naturales. Esto último parece una característica distintiva de los emprendimientos de alta ambición de crecimiento en Colombia. La mayoría de ellos trabajan sobre modelos negocio a negocio (*B to B*) y no de negocio a consumidor (*B to C*). Probablemente, las dificultades asociadas a la distribución dificultan en el país lograr una empresa de rápido crecimiento a partir de la facturación a consumidores finales. Un alto porcentaje de estas empresas depende en la actualidad, o dependió en el pasado, de las ventas a un solo cliente grande. Las capacidades en las cuales los empresarios afirman haber logrado los mayores progresos desde el momento de su fundación hasta la actualidad son tecnología, recursos humanos y manejo de las finanzas, si bien son los aspectos en que ellos mismos afirman que siguen teniendo las mayores debilidades, y el modelo estadístico no muestra que hayan logrado que estas variables se destaquen por su efecto sobre el crecimiento.

Incluso dentro de esta muestra de empresas seleccionadas por su alto potencial de crecimiento, la innovación es relativamente menor. En promedio, en el grupo, la facturación de productos que no son nuevos para Colombia ni para el mundo es el 43% del total, mientras que la facturación de productos

que son nuevos para Colombia, pero no para el mundo, es 33,5%. Los productos que, en la visión de los propios empresarios, son nuevos para Colombia y para el mundo son el 23,6% de la facturación total<sup>4</sup>.

Por otra parte, la investigación logró identificar rasgos en el nivel del individuo, del equipo y de la empresa, asociados al logro de altas tasas de crecimiento. En el caso de los individuos, se destacan entre estos factores el rango de edad de los emprendedores que presenta una mayor relación con el crecimiento; el valor de la experiencia previa en emprendimiento; los niveles de salarios que se pagan al iniciar la gestión; la dedicación pura al trabajo y la capacidad para desarrollar clientes. En el caso de los equipos, se destacaron la compensación del equipo directivo y la competencia del equipo para el desarrollo de clientes y para el desarrollo de productos. En el caso de las empresas, los factores notables fueron la necesidad de innovar; la disposición a buscar un fondo de inversión; la importancia de los *spin-offs* y las empresas familiares; la búsqueda de marcas para los productos de la empresa y la conformación de modelos de negocios diferenciados.

Muchas de estas son conclusiones que no deberían sorprender, porque eran previsibles según la teoría y porque se contaba con evidencia anecdótica respecto a su existencia.

Sin embargo, al contar con resultados validados por la investigación cualitativa y cuantitativa, se tiene un punto de partida más sólido para avanzar con mayor rapidez hacia un entendimiento más profundo, y sobre todo más útil, de lo que es el emprendimiento dinámico, sus características y su potencial en Colombia.

Se abren también oportunidades para profundizar en próximos estudios sobre múltiples aspectos como por ejemplo, qué tan arriesgados son los emprendedores colombianos y qué tan coherente resulta ser su discurso con las acciones tomadas en su empresa; cuáles son los instrumentos de reconocimiento utilizados en las empresas dinámicas para las instancias directivas y evaluar en qué medida se relacionan con el desempeño general de las empresas; si las personas naturales son menos accesibles o interesantes como mercado, si el crecimiento para una empresa que atiende personas naturales es más lento o si esta proporción es un fenómeno de Colombia y la región, o si también ocurre en otras latitudes, así como las ventajas y desventajas de la concentración de las empresas en una o pocas regiones y el impacto sobre el emprendimiento dinámico.

Con todo este conocimiento se espera que el gobierno y en general los actores del ecosistema logren una mayor diversificación del sistema empresarial a través del fortalecimiento de diferentes sectores con

---

<sup>4</sup> El estudio de Caracterización realizado por Ecometría Consultores y Oportunidad Estratégica (2013), mostró que la innovación estaba presente en el 84% de las empresas que crecían rápida, rentable y sostenidamente. En el presente estudio la manifestación de innovación es menor pues solo se tuvo en cuenta la innovación en producto o servicio, mientras en el estudio de Caracterización se tuvieron en cuenta factores como métodos de producción, organizativos o de comercialización.



potencial y un mayor soporte a la internacionalización de las empresas y al fortalecimiento de los mercados regionales. Al final, el objetivo para todos es lograr que este tipo de emprendimientos crezca con mayor velocidad y en mayor cantidad, en todo el territorio colombiano.

Por encima de todo, se pretende facilitar un diálogo más productivo entre los propios emprendedores y todos aquellos actores de la sociedad que están interesados en su desarrollo, llámense clientes, proveedores, financiadores o actores del ecosistema del emprendimiento. La aspiración es que este trabajo ayude a todos ellos a conceptualizar su propia experiencia, compararla y compartirla de una manera más fluida, para permitir un aprendizaje mutuo más veloz, lo cual es esencial para lograr el desarrollo de más emprendimientos dinámicos y más crecimiento económico.

Al final, un trabajo como este debe ser solamente un elemento dentro de un gran diálogo, en el cual todos los actores ponen su conocimiento al servicio de los demás, en un modelo que permite construir sobre los resultados de otros para lograr las metas de cada uno. El emprendimiento dinámico e innovador debe caracterizarse por su capacidad para difundir una cultura de intercambio de conocimiento e información, en la que el conocimiento es cada vez más un bien público que puede aprovecharse por todos.







## REFERENCIAS

- Acs, Z (2010). High impact entrepreneurship. En Ács, Z., y Audretsch, D. *Handbook of entrepreneurship research. An interdisciplinary survey and introduction* (Second Edition). New York: Springer.
- Agosin, M., Fernández Arias, E., Crespi, G., Maffioli, A., Rasteletti, A., Wagner, R., y Trejos, A. (2014). *¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Inter-American Development Bank. Recuperado de: <http://www.iadb.org/document.cfm?pubDetail=1&id=39044963>
- Berkery, D. (2007). *Raising Venture Capital for the Serious Entrepreneur*. McGraw-Hill.
- Blank, S. G. y Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, CA.: K&S Ranch, Inc.
- Econometría Consultores y Oportunidad Estratégica (2013). *Caracterización de la innovación empresarial y emprendimiento corporativo en el sector productivo colombiano*. (Estudio realizado para INNpalsa Colombia. Documento sin publicar). Bogotá, Colombia.
- Eslava, M., Meléndez, M., y Perry, G. (2014). *Notas sobre Política de Desarrollo Productivo en Colombia (No. 012342)*. CEDE - Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.
- Fairlie, R. (2014). *Kauffman index of entrepreneurial activity 2013-2014*. Kansas City: The Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Friar, J., y Meyer, M. (2003). Entrepreneurship and Start-Ups in the Boston Region: Factors Differentiating High-Growth Ventures from Micro-Ventures. *Small Business Economics*, 21(2), 145-152.
- Global Entrepreneurship Monitor (2014). *Global Report 2014*. Recuperado de: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3616>.

Heckathorn, D.D. (1997). Respondent-Driven Sampling: A New Approach to the Study of Hidden Populations. *Social Problems*, 44(2), 174-199.

Isenberg, D. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Development: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Presentación realizada en: Consortium for Entrepreneurial Research (2011/10/08), Bangalore, India.

Johnston, L.G. y Sabin, K. (2010). Sampling hard-to-reach populations with respondent driven sampling. *Methodological Innovations Online*, 5(2), 38-48.

Klapper, L., Amit, R., Guillen, M.F., Quesada, J.M. (2007). *Entrepreneurship and firm formation across countries*. The World Bank, Policy Research Working Paper. Recuperado de: <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-4313>

Martin y Bateson (1986) *Measuring Behaviour: An Introductory Guide*. Cambridge: Cambridge University Press.

Monitor Group (2009) *Paths to Prosperity. Promoting Entrepreneurship In The 21st Century*. Recuperado de: <http://icma.org/Documents/Document/Document/303489>

Monitor Regional Competitiveness (2004). *Dynamic Benchmarking of Entrepreneurship. Performance and Policy in Select Countries*. Entrepreneurship Index Initiative. Discussion Paper. Copenhagen.

OECD (2013). *Entrepreneurship at a glance 2013*. OECD Publishing.

Superintendencia de Sociedades (2006). *Sociedades de familia en Colombia*. Recuperado de: <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/socied.de.flia1.html>

## ANEXO

Este anexo describe los datos recopilados en la encuesta. La información da cuenta de las características que conforman los distintos perfiles posibles de los emprendedores, los equipos directivos y las empresas. [La primera sección \(A1\)](#) muestra los resultados generales a nivel individuo; esto es, las características que marcan los distintos perfiles de los emprendedores de la encuesta. Allí se evidencian datos demográficos y de formación de los emprendedores, sus competencias, su actitud frente al riesgo, experiencia y motivación para convertirse en empresarios. [La segunda \(A2\)](#) presenta los resultados a nivel equipo: características que denotan los distintos perfiles de los equipos directivos, con datos generales como la composición de socios y número de emprendedores por empresa, las dinámicas de gestión o acuerdos importantes del equipo y las fortalezas que han desarrollado en conjunto o aquellos aspectos en los que aún se sienten débiles. Finalmente, [la tercera sección \(A3\)](#) recoge los datos a nivel de empresa, con datos de la muestra como la región, el sector y antigüedad de las empresas encuestadas, la situación actual de la empresa en aspectos como su tamaño, los tipos de clientes que atienden, su etapa de desarrollo, la proporción de empresas que cuentan con junta directiva, las que buscan inversionistas, si tienen alguna modalidad de protección de propiedad intelectual y su experiencia con el crédito bancario. También registra los resultados frente a las capacidades como empresa, ventajas competitivas, factores diferenciadores y si han recibido apoyo de diversas entidades del ecosistema de emprendimiento.

Se destaca, según puede verse más adelante, que entre las características más comunes de los emprendedores se observa que son personas jóvenes, mayoritariamente entre 26 y 40 años, la mayoría de ellos hombres, con altos niveles de educación (principalmente en áreas de ingeniería o



administración), buenos niveles de manejo del idioma inglés, fuertes en aspectos como la relación con clientes o desarrollo de productos y menos hábiles en temas como las finanzas. La mayoría de los emprendedores tienen niveles de dedicación muy altos a la empresa, han tenido alguna experiencia previa y tienen una actitud moderada frente al riesgo.

Los equipos directivos muestran conformaciones de varios socios pero solo dos o tres de ellos trabajan de lleno en la empresa, con altos niveles de propiedad sobre la misma. Muestran una atribución importante a dinámicas como el reconocimiento, la retroalimentación y la retribución, aunque en muchos casos los salarios son inferiores a lo que podrían recibir en el mercado. Como equipo, han desarrollado competencias muy similares a las habilidades individuales de los emprendedores, sintiéndose más débiles en asuntos como las finanzas y la administración del día a día de la empresa.

Finalmente, entre las características más comunes de las empresas de la encuesta se observa que son empresas industriales o de servicios principalmente, la mayoría de ellas con menos de 15 años, que atienden principalmente a clientes corporativos y que alguno o varios de estos clientes han sido fundamentales (vitales) para el crecimiento y desarrollo de la empresa. El mercado es mayoritariamente local, aunque una buena porción de los productos y servicios tiene algún componente de innovación. Como empresas, sus principales capacidades radican en la gestión de alianzas y sus relaciones con clientes, mientras donde más sienten que deben mejorar es en la gestión de recursos humanos y financieros. Un poco más de la mitad de las empresas está a la búsqueda de algún tipo de inversionista, la mayoría conoce los servicios de apoyo de las distintas entidades del ecosistema, aunque sólo una porción de ellas accede a estos servicios, y en general el año 2013 significó un entorno externo favorable para la mayoría.



A.1

# LOS EMPREENDEDORES



## A.1.1 | CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS Y DE FORMACIÓN

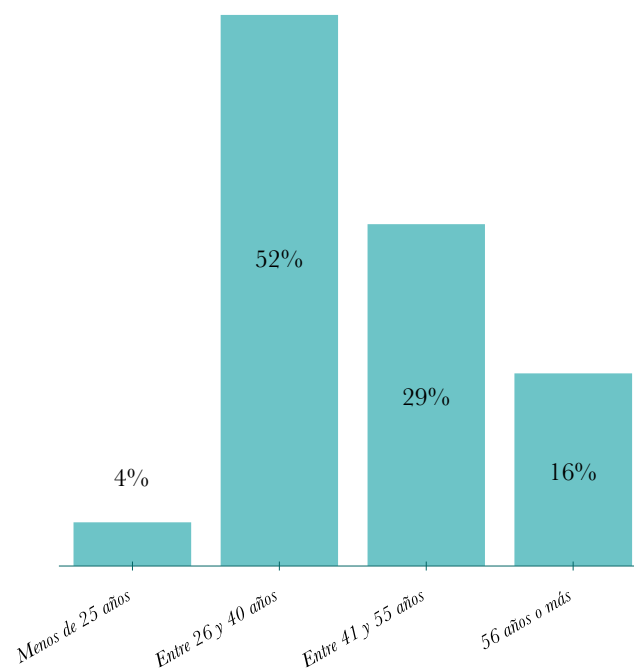
La mayoría de los emprendedores encuestados se ubican en el rango entre los 26 y los 40 años de edad (52%). El segundo grupo con mayor participación es el de los 41 a 55 años de edad (29%). Esta configuración solo cambia en el caso de las empresas familiares y de las *spin-off* en las que se aprecia un aumento de la proporción en los rangos de edad más altos; es decir, en aquellas empresas hay más socios con mayor edad (ver sección A.3.1). La edad que se preguntó es la edad con la que cuenta actualmente cada socio. En adelante, para cada gráfico se muestra la pregunta realizada en la encuesta y sus opciones de respuesta.

¿Cuál es la edad de este socio?

(Seleccione una opción)

- » Menos de 25 años
- » Entre 26 y 40 años
- » Entre 41 y 55 años
- » 56 años o más

- Gráfico A.1. Composición de los socios - Edad.

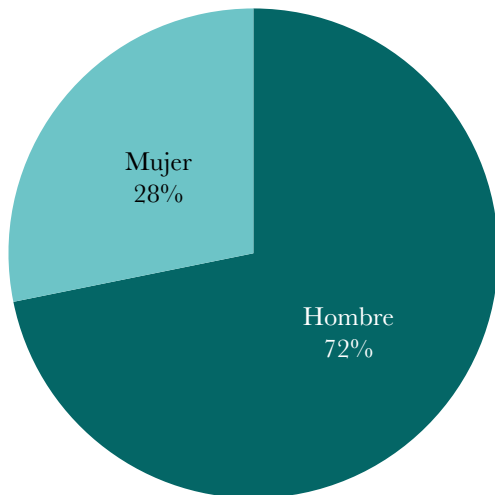


Fuente: elaboración propia.

En promedio, la composición de socios emprendedores según el género en las empresas encuestadas es del 72% de hombres y del 28% de mujeres. Sin embargo, no se encontró ninguna evidencia respecto a que la composición por género estuviera correlacionada con el rendimiento de la empresa.

| <i>¿Es hombre o mujer?</i> |  |
|----------------------------|--|
| (Seleccione una opción)    |  |
| » Mujer                    |  |
| » Hombre                   |  |

- Gráfico A.2. Composición de los socios - Genero.

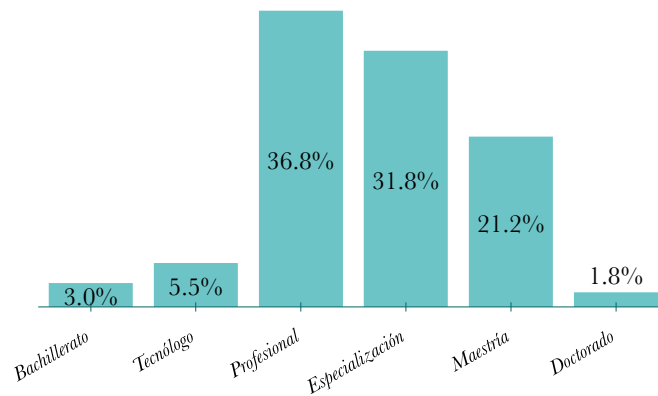


Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, se encontró que un 36,8% de los emprendedores tienen un título profesional, con una buena participación de personas con especialización y maestría. Apenas un 2% en promedio tiene un título de doctorado, y sólo un 9% tiene bachillerato o formación técnica.

| <i>Indique su máximo nivel de educación formal alcanzado</i> |  |
|--|--|
| (Seleccione una opción)                                      |  |
| » Bachillerato.  |  |
| » Tecnólogo.   |  |
| » Profesional.   |  |
| » Especialización.   |  |
| » Maestría.  |  |
| » Doctorado.   |  |

- Gráfico A.3. Composición de los socios - Nivel de educación.



Fuente: elaboración propia.



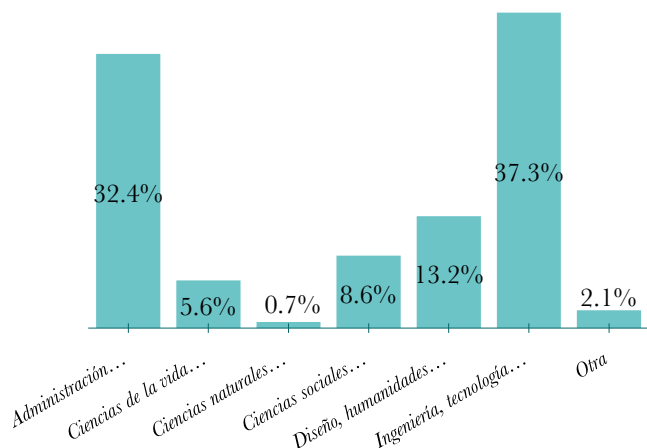
Se encontró también que la formación académica mayoritaria de los socios emprendedores encuestados está en las áreas de ingeniería y afines, seguido por las áreas de administración o economía. Se destaca que los graduados de ciencias naturales, aunque en menor proporción, tienen títulos de doctorado.

*Su formación profesional se clasifica principalmente en:*

(Seleccione una opción)

- a. administración o economía.
- b. ciencias de la vida, agrícolas o médicas (incluye: biología y psicología).
- c. ciencias naturales (incluye: geografía).
- d. ciencias sociales (incluye: derecho, comunicaciones, educación).
- e. diseño, humanidades o artes (arquitectura, filosofía, lenguas, historia).
- f. ingeniería, tecnología o informática.
- » Otra (especifique).

- Gráfico A.4. Composición de los socios - Area de educación.



Fuente: elaboración propia.

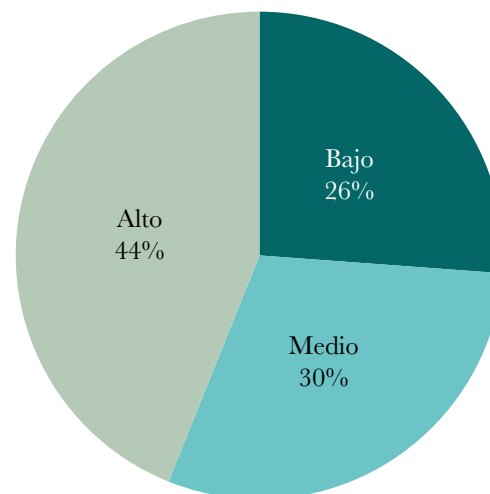
En cuanto al nivel de manejo del inglés, un poco menos de la mitad de los socios emprendedores por empresa pueden negociar fluidamente en inglés (44%); el resto tienen un nivel medio y un 26% de los socios por empresa no podría realizar negociaciones en este idioma. En este aspecto, vale la pena mencionar que las mujeres manifiestan tener un nivel más bajo en el manejo del inglés que los hombres.

*¿Cuál es su nivel de manejo del idioma inglés?*

(Seleccione una opción)

- » Puede negociar fluidamente en inglés.
- » Puede atender un negocio en inglés, pero necesita soporte en los momentos de decisión.
- » No puede interactuar con un cliente, proveedor o socio en idioma inglés.

- Gráfico A.5. Composición de los socios - Nivel de inglés.



Fuente: elaboración propia.



## A.1.2 | COMPETENCIAS Y ACTITUD FRENTE AL RIESGO

Los emprendedores manifestaron sentirse más fuertes en aquellas competencias relacionadas con el desarrollo de clientes y el desarrollo técnico del producto. Estas competencias se muestran como las de mayor importancia a la hora de crecer. Lo anterior es coherente con la formación de los emprendedores, pues en una mezcla donde hay más administradores e ingenieros las fortalezas marcadas son el manejo de clientes y el desarrollo de producto.

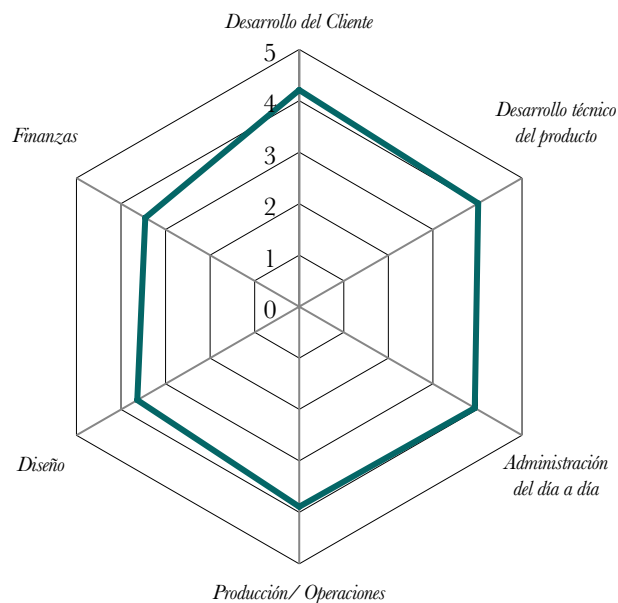
Como se observa en la [tabla A.1](#), se presentan más debilidades en las áreas de finanzas y diseño.

*Lo ideal es que cada socio que trabaja en la empresa aporte unas habilidades que otros no poseen, para lograr un equipo en el que los miembros se complementan. Por favor, indique el nivel de las habilidades de este socio en las siguientes áreas:*

(Para cada área escoja entre: Excelente (5), Bueno (4), Promedio (3), Débil (2) o Muy débil (1))

- » Desarrollo de clientes.
- » Desarrollo técnico del producto.
- » Finanzas.
- » Diseño.
- » Producción / Operaciones.
- » Administración del día a día.

- Gráfico A.6. Competencia de los socios.



Fuente: elaboración propia.



PERSONAS

Vale la pena mencionar que al evaluar las competencias en el factor equipo y las capacidades en el factor empresa, las finanzas también fueron el área donde más débiles se manifestaron, y en las áreas relación con clientes y desarrollo de producto donde más fuertes se sintieron.

Esto lleva a pensar que los emprendedores tienen más potencial para innovar en su producto o servicio, pues allí son más fuertes, y requerirán mayor soporte en áreas como las finanzas o la administración del día a día.

En cuanto a la actitud frente al riesgo de los emprendedores encuestados, se puede afirmar que en general no son muy arriesgados, pero tampoco son totalmente reacios a tomar riesgos.

Una actitud moderada frente al riesgo caracteriza a los líderes de las empresas de mayor crecimiento. La encuesta incluyó una pregunta que revela la propensión a tomar riesgo entre los encuestados. Se le pidió a los encuestados que respondieran cuánto estarían dispuestos a pagar por participar en una rifa. Aquellos encuestados que están dispuestos a pagar una suma superior al valor esperado de la rifa (en este caso, \$400.000) tienen una propensión a tomar riesgos, mientras que quienes solo están dispuestos a pagar una suma inferior al valor esperado de la rifa tienden a ser aversos al riesgo. De acuerdo con esta medida, la mayoría de los empresarios mostraron ser poco amigos de la toma de riesgos. El análisis de los números mostró, sin embargo, que los empresarios que se ubican en niveles moderados de propensión al riesgo tienden a mostrar los niveles más altos de crecimiento. Tanto aquellos que son muy arriesgados como aquellos que no toman riesgos se ubicaron en los grupos de empresas con menor crecimiento.

- **Tabla A.1.** Competencia de los socios (promedio en escala de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación).

| COMPETENCIAS DE LOS SOCIOS      |      |
|---------------------------------|------|
| Desarrollo de clientes          | 4,21 |
| Desarrollo técnico del producto | 4,02 |
| Administración del día a día    | 3,94 |
| Producción / Operaciones        | 3,89 |
| Diseño                          | 3,63 |
| Finanzas                        | 3,45 |

Fuente: elaboración propia.

- **Gráfico A.7.** Precio máximo a pagar por la rifa.



Fuente: elaboración propia.

*Suponga que se van a rifar \$2 millones entre 5 personas. ¿Cuál sería el precio máximo que usted pagaría por una boleta para esta rifa?*

(Seleccione una opción)

- » \$100 mil
- » \$400 mil
- » \$800 mil
- » \$1 millón
- » No participaría.

## A.1.3 | EXPERIENCIA Y RELACIONAMIENTO

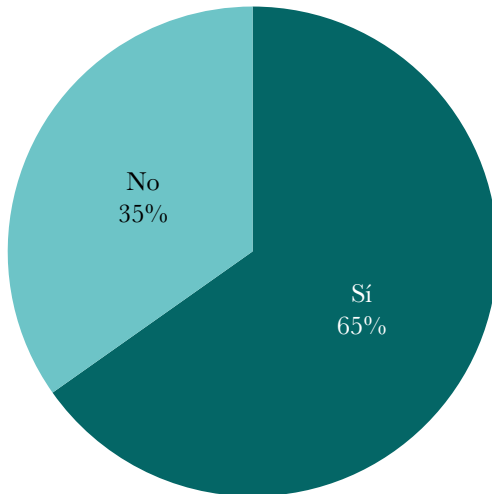
La principal experiencia identificada en los emprendedores encuestados reside en el producto o sector en el cual su empresa se desempeña. Esto es coherente con las habilidades que dicen tener, pues en el desarrollo técnico del producto más fuertes se sienten los emprendedores.

*¿Diría usted que, antes de crear esta empresa, había acumulado experiencia en asuntos relevantes para el éxito en esta actividad?*

(Señale las opciones que crea pertinentes)

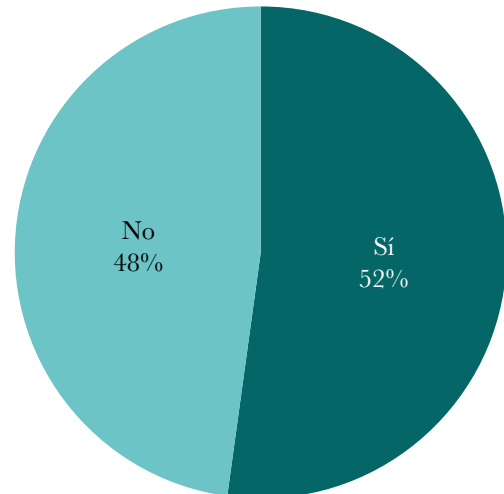
- <> Tenía experiencia en productos o sectores similares.
- <> Tenía experiencia en funciones de negocio (finanzas, mercadeo, diseño, tecnología u otras) que serían críticas para el desarrollo de esta empresa.
- <> Tenía experiencia en creación de empresas.

- Gráfico A.8. Experiencia previa en el producto o sector.



Fuente: elaboración propia.

- Gráfico A.9. Experiencia previa en funciones de negocio.



Fuente: elaboración propia.



Una tercera parte de las empresas cuenta con socios que habían tenido experiencia en creación de otras empresas en el pasado. Sin embargo, esto resultó vital en el desempeño de la empresa, como se explicó en el capítulo 2 del libro, en las variables clave para el crecimiento desde la perspectiva del individuo emprendedor (ver sección 2.3 del libro).

En cuanto al relacionamiento entre los emprendedores, parece una característica que podría haber evolucionado con el tiempo. Los emprendedores de empresas más jóvenes se muestran, en general, más abiertos a compartir con otros emprendedores y participan de eventos con otras empresas y entidades del ecosistema de emprendimiento, en comparación con emprendedores de empresas consolidadas.

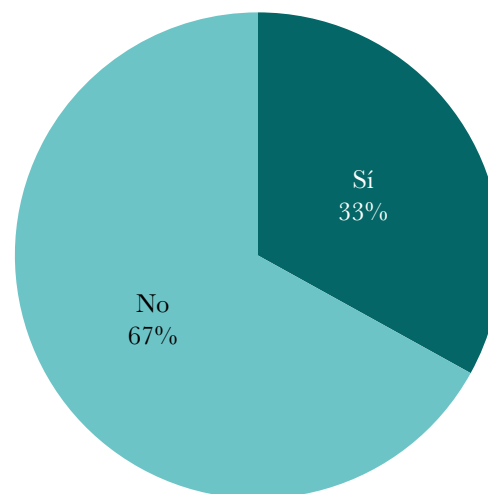
En la encuesta, solo 57 emprendedores respondieron a la pregunta sobre el número de emprendedores dinámicos a quienes conocían. El promedio osciló entre 6 y 7 emprendedores.

En las entrevistas realizadas a emprendedores, varios de ellos manifestaron que el desarrollo de redes o networking que va realizándose en el día tras día de la empresa (clientes, proveedores, aliados) es más efectivo y genera mejores relaciones que en eventos orientados a este fin particular.

*Finalmente, ¿a cuántos emprendedores dinámicos, que tengan hoy empresas de crecimiento, conoce usted personalmente?*

(Indique un número)

- Gráfico A.10. Experiencia previa en creación de empresas.



Fuente: elaboración propia.

También se detectó en las entrevistas que una de las claves del relacionamiento o networking es la capacidad de generar espacios de retroalimentación con los clientes, quienes pueden convertirse en su principal ruta de acción.

**6,4**  
**CONOZCO PERSONALMENTE A ESTE**  
**NÚMERO DE EMPRENDEDORES**  
**DINÁMICOS (PROMEDIO)**

## A.1.4 | MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

La principal motivación de los emprendedores es “dejar una huella por haber contribuido a cambiar la sociedad”. Apenas un 22% reconocieron que lo que los mueve es ganar dinero y una porción menor busca resolver un problema particular.

Independiente de la motivación que los haya llevado a emprender, se nota la marcada dedicación que otorgan a sacar adelante su empresa. Los emprendedores son personas que dedican muchas horas a su empresa (56,5 en promedio a la semana), y, como se observó en un número significativo de las entrevistas realizadas, la mayoría son solteros o manifestaron que no podrían haber llegado a donde están si hubieran tenido familia o hijos. Sobre todo en los primeros años, no habrían podido hacer ninguna otra cosa diferente a sacar su empresa adelante.

Están altamente comprometidos con su empresa y en muy pocas circunstancias estarían dispuestos a dejar su posición como emprendedores o cambiarían su trabajo. De hecho, no lo harían por ningún aumento de sus ingresos, y si lo hicieran, en general, solo sería por un incremento sustancial de su salario actual.

*¿Cuántas horas a la semana trabaja para esta empresa?*

(Por favor, piense con detenimiento y ofrezca la respuesta más precisa posible)

# 56,5

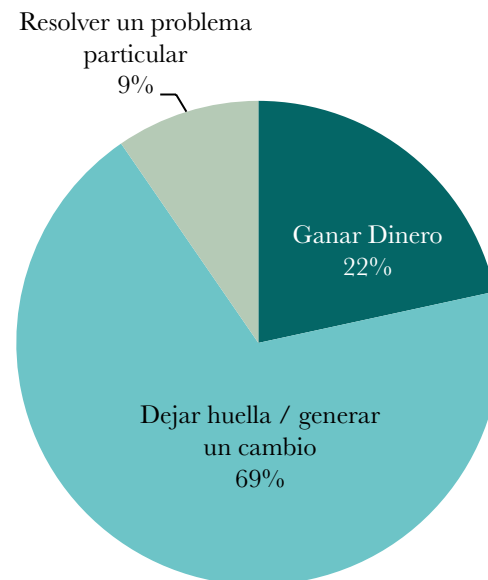
## HORAS DE TRABAJO A LA SEMANA

*Su principal motivación para sacar adelante este emprendimiento es:*

(Seleccione una opción)

- » Ganar mucho dinero.
- » Dejar una huella por haber contribuido a cambiar la sociedad.
- » Resolver un problema importante para algunas personas.

- Gráfico A.11. Motivación.



Fuente: elaboración propia.





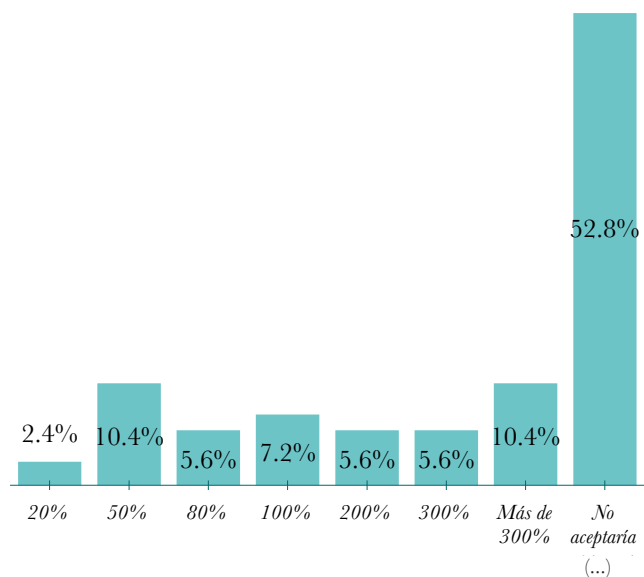
El alto compromiso de los emprendedores, sin embargo, no exime a la empresa de la necesidad de generar salarios y remuneraciones competitivas.

*Si le ofrecieran trabajar en otra empresa, ¿cuál sería el mínimo incremento porcentual sobre su salario actual que le llevaría a usted a aceptar la oferta?*

(Seleccione una opción)

- » 20%.
- » 50%.
- » 80%.
- » 100%.
- » 200%.
- » 300%.
- » Más de 300%.
- » No aceptaría dejar mi actual posición en ningún caso.

- Gráfico A.12. Incremento mínimo de salario para dejar la empresa.



Fuente: elaboración propia.

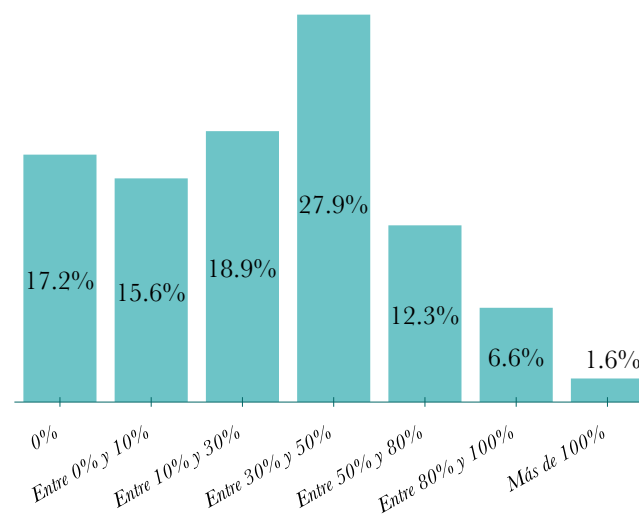
Aunque la mayoría de los emprendedores manifestaron haber recibido un salario menor al que habrían recibido en el mercado (solo un 8% de los casos manifestó tener un salario parecido o superior al del mercado), se encontró que los salarios competitivos están correlacionados con empresas que han mostrado un mayor crecimiento.

*En el momento en que empezó a trabajar tiempo completo para esta empresa, ¿cuál era el salario mensual que comenzó a recibir, en comparación con el salario mensual que habría recibido en el mercado?*

(Seleccione una opción)

- » 0%.
- » Entre 0% y 10%.
- » Entre 10% y 30%.
- » Entre 30% y 50%.
- » Entre 50% y 80%.
- » Entre 80% y 100%.
- » Más de 100%.

- Gráfico A.13. Salario al iniciar en comparación con el del mercado.



Fuente: elaboración propia.



A.2

# LOS EQUIPOS DIRECTIVOS



## A.2.1 | COMPOSICIÓN

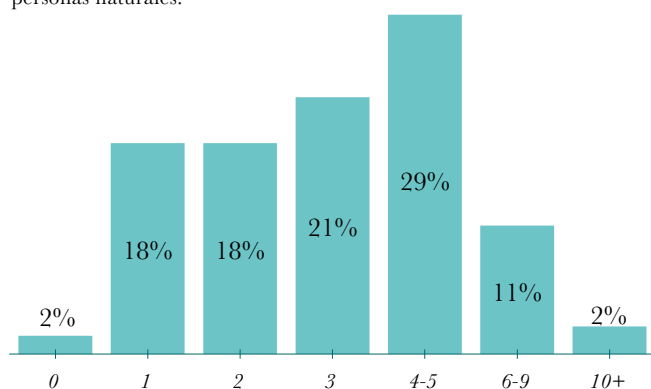
El equipo es el grupo de personas que toma las decisiones cruciales de la empresa. Está conformado por los socios emprendedores<sup>5</sup> y los empleados en cargos directivos. Cada empresa, dependiendo de su tamaño y etapa de crecimiento, puede tener una composición de equipo distinta, sin embargo hay algunos patrones.

En cuanto al número de socios personas naturales, las empresas tienen casi la misma proporción, entre 1 y 5 personas. Pero no todos ellos son emprendedores, algunos pueden ser inversionistas ángeles o familiares y amigos con propiedad en la empresa.

*¿Cuántos socios de la empresa en la actualidad son personas naturales?*

(Pregunta abierta)

- Gráfico A.14. ¿Cuántos socios de la empresa en la actualidad son personas naturales?



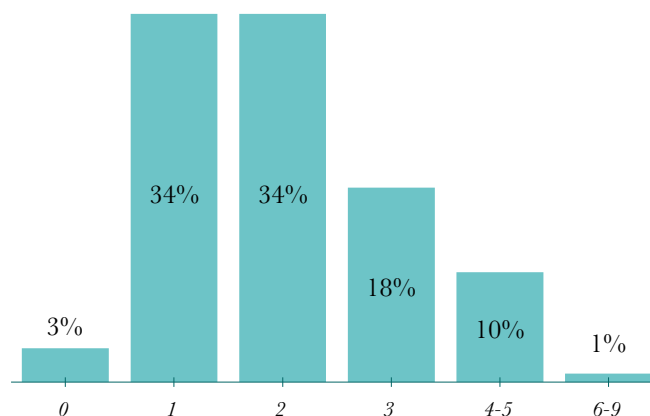
Fuente: elaboración propia.

La mayoría de las empresas encuestadas (68%) tienen entre 1 y 2 socios emprendedores. El 34% de las empresas cuenta con un equipo liderado por un solo socio emprendedor, lo que supone que el resto de miembros del equipo que toma las decisiones cruciales son empleados. Otro 34% de las empresas tiene un equipo liderado por dos socios emprendedores. Los casos de equipos conformados por 3 o más socios emprendedores son más reducidos.

*De los socios que son personas naturales, ¿cuántos trabajan en la empresa (equipo de socios-emprendedores)?*

(Pregunta abierta)

- Gráfico A.15. De los socios que son personas naturales, ¿cuántos trabajan en la empresa (equipo de socios-emprendedores)?



Fuente: elaboración propia.

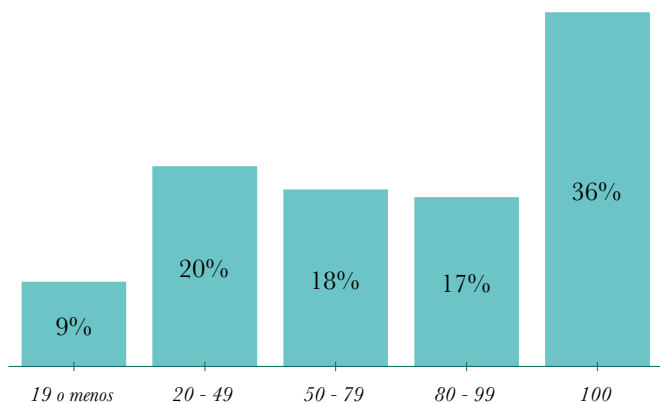
<sup>5</sup> Como ya se anotó, los socios emprendedores son quienes, además de tener participación en la propiedad, trabajan en la empresa en roles de liderazgo.

Una gran parte (36%) de las empresas muestra que el total de la propiedad de la empresa pertenece a los socios emprendedores. Solo una pequeña proporción corresponde a los casos en que el porcentaje de propiedad (*equity*) en manos de estos emprendedores es menor a una quinta parte de la empresa.

*¿Cuál es el porcentaje de la propiedad total que está en manos de los socios que trabajan en la empresa (socios-emprendedores)?*

(Pregunta abierta)

- **Gráfico A.16.** ¿Cuál es el porcentaje de la propiedad total que está en manos de los socios que trabajan en la empresa (socios-emprendedores)?



Fuente: elaboración propia.

Esta situación se corrobora a la luz de una de las características del emprendimiento dinámico (ver sección 1.1) según la cual este tipo de empresas se apalancan principalmente en los activos y el capital de otros: inversionistas, aliados, proveedores, etcétera. Desde esta perspectiva, en la mayoría de los casos (64%) las empresas están apalancadas en el capital de otros y no solo en el de los socios emprendedores.

Por último, en la composición del equipo, la complementariedad y la interdependencia de los miembros desempeñan un papel crucial. Aunque es difícil medir este aspecto de manera cuantitativa, en las entrevistas realizadas se identificó como una ventaja sustantiva el hecho de tener socios emprendedores con perfiles distintos, y en aquellos casos en que solo había un socio emprendedor, o todos tenían perfiles similares, se detectaba esa carencia. Como se anotó, a nivel individual se identificó que las áreas de educación de los socios están principalmente en ingeniería y afines, por un lado, y en administración y economía, por otro. Sin embargo, en el proceso de emprendimiento, a medida que crece la empresa las capacidades de gerencia adquieren cada vez mayor relevancia y muchas veces los emprendedores no cuentan con experiencia suficiente en este aspecto.



## A.2.2 DINÁMICAS DE GESTIÓN (RETROALIMENTACIÓN, RECONOCIMIENTO, COMPENSACIONES)

Las dinámicas de gestión corresponden a las reglas de juego, formales e informales, que se acuerdan en el equipo. Entre estas dinámicas se analizaron factores como la retroalimentación, el reconocimiento y las compensaciones a los miembros del equipo.

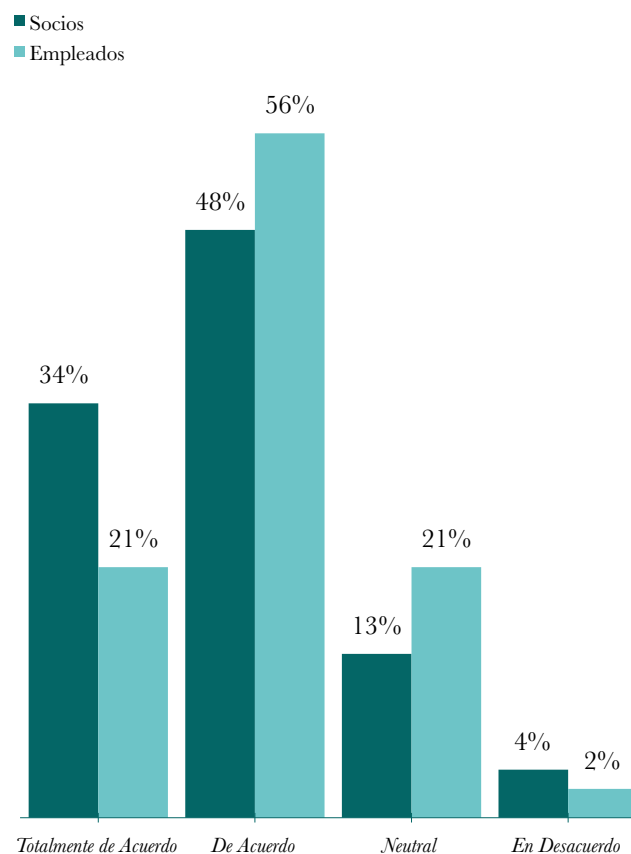
En cuanto a la retroalimentación, esta es un elemento fundamental para la mayoría de las empresas. Alrededor de la mitad de los encuestados manifestaron que cuentan con ella; es decir, se muestran “de acuerdo” con la frase “Todos los miembros del equipo directivo cuentan con la retroalimentación necesaria para saber si están logrando lo que se espera de ellos”. Además, alrededor de una tercera parte de los socios y una quinta de los empleados se muestran “totalmente de acuerdo” con la afirmación. Cabe llamar la atención que la retroalimentación puede ser más fluida para los socios que para los empleados.

*¿Todos los miembros del equipo directivo (socios y empleados) cuentan con la retroalimentación necesaria para saber si están logrando lo que se espera de ellos?*

(Seleccione una opción para socios y una para empleados.)

- » Totalmente de acuerdo.
- » De acuerdo.
- » Neutral.
- » En desacuerdo.
- » Totalmente en desacuerdo.

- **Gráfico A.17.** Todos los miembros del Equipo Directivo (socios y empleados) cuentan con la retroalimentación necesaria para saber si están logrando lo que se espera de ellos.



Fuente: elaboración propia.



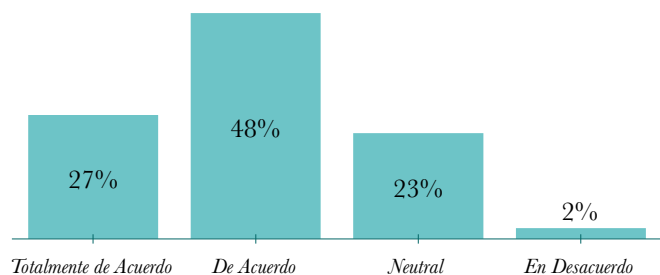
El reconocimiento también se percibe como un factor importante en las dinámicas del equipo. Tres cuartas partes de los encuestados manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación “A cada miembro del equipo se le celebran sus logros”. Por otra parte, un 23% se mostró neutral con la afirmación y un 2% en desacuerdo, lo que muestra que una cuarta parte de los emprendedores líderes es más escéptica en torno a las acciones de su empresa para ejercer un efectivo reconocimiento de los logros del equipo.

*¿A cada miembro del equipo se le celebran sus logros?*

(Seleccione una opción)

- » Totalmente de acuerdo.
- » De acuerdo.
- » Neutral.
- » En desacuerdo.
- » Totalmente en desacuerdo.

- Gráfico A.18. ¿A cada miembro del equipo se le celebran sus logros?



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la compensación salarial a los miembros del equipo directivo, en más de la mitad de las empresas estas compensaciones son competitivas o incluso superiores a las del mercado. También se observa una leve inclinación hacia el hecho de que los socios emprendedores podrían ganar más en otra empresa y, en comparación con los empleados, la proporción de los socios es menor en el grupo de las compensaciones superiores a las de mercado.

La compensación es un aspecto muy delicado especialmente en el caso de las empresas jóvenes, pues es determinante para sus intenciones de crecimiento tener un excelente equipo humano justamente compensado, lo que contrasta en algunos casos con la escasez de capital financiero para sostener la nómina que ello implica. Lo mismo se puede decir para los miembros socios de la empresa, pues no resultan suficientes las expectativas de rentabilidad futura de la empresa, sino que necesitan también una compensación salarial acorde con su perfil que sea competitiva en el mercado.

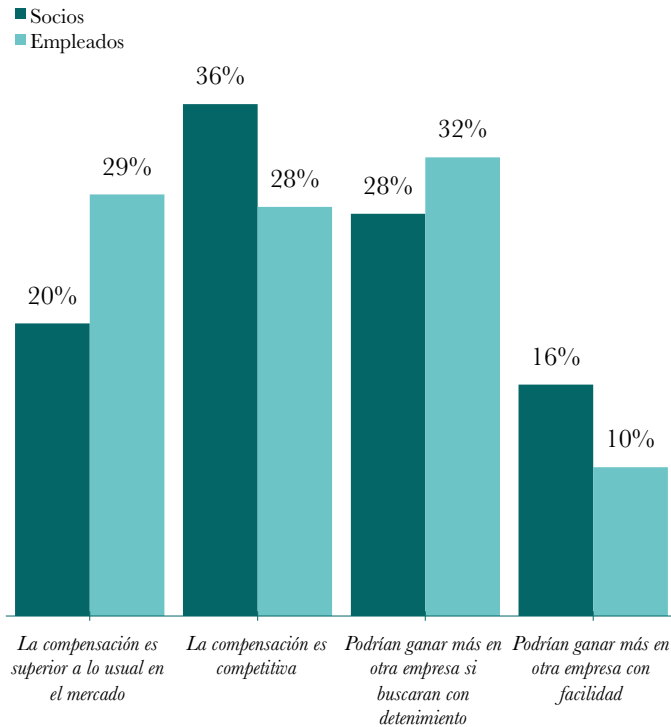
*¿El paquete de salarios y bonificaciones por desempeño que reciben los miembros del equipo directivo es competitivo en el mercado? (No considere cambios en la riqueza ocasionados por el aumento del precio de la acción de la empresa).*

(Seleccione una opción para socios y una para empleados)

- » La compensación es competitiva.
- » La compensación es superior a lo usual en el mercado.
- » Podrían ganar más en otra empresa si buscaran con detenimiento.
- » Podrían ganar más en otra empresa con facilidad.



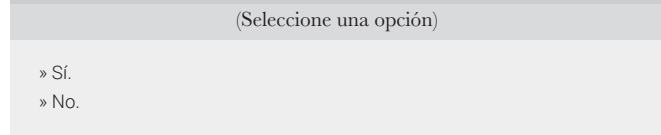
- Gráfico A.19. ¿El paquete de salarios y bonificaciones por desempeño que reciben los miembros del Equipo Directivo es competitivo en el mercado?



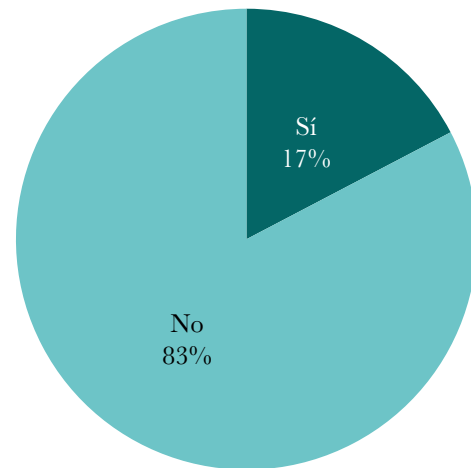
Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se indagó sobre un método de compensación en las empresas que es muy popular en otros países: la retribución en participación accionaria a empleados de la empresa. Sin embargo, se encontró que solo una proporción (menos de una quinta parte de las empresas encuestadas) hacen uso de esta práctica.

¿La empresa ofrece participación en acciones a algunos empleados?



- Gráfico A.20. ¿La empresa ofrece participación en acciones a algunos empleados?



Fuente: elaboración propia.

## A.2.3 | COMPETENCIAS Y ACTITUD FRENTE AL RIESGO (TRABAJO EN EQUIPO, APRENDIZAJE)

El equipo que toma las decisiones cruciales, como organismo importante de la empresa, también desarrolla competencias y actitudes, las cuales pueden reforzarse o desincentivarse por las reglas de juego de la empresa. Las capacidades en distintas funciones del negocio, así como en el aprendizaje y la colaboración, son determinantes para la efectividad del equipo. En cuanto a las competencias del equipo, al igual que a nivel del individuo, las áreas en que se sienten más fuertes son desarrollo de clientes y desarrollo técnico del producto; manifiestan ser menos fuertes en las áreas de finanzas y administración del día tras día. La [tabla A.2](#) muestra las calificaciones promedio en cada una de las áreas evaluadas como equipo, en una escala de 1 a 5 (siendo 5 la mejor calificación). Esta observación refuerza los hallazgos de las entrevistas y el nivel individual; las empresas evaluadas en el estudio son muy buenas en generar productos y servicios y en reconocer las oportunidades, pero sienten necesidad de mejorar en áreas gerenciales, en especial en el manejo de las finanzas.

- [Tabla A.2](#). Competencias del equipo.

| COMPETENCIAS DEL EQUIPO DIRECTIVO |      |
|-----------------------------------|------|
| Desarrollo técnico del producto   | 4,25 |
| Desarrollo de clientes            | 4,09 |
| Diseño                            | 3,95 |
| Producción / Operaciones          | 3,93 |
| Administración del día a día      | 3,91 |
| Finanzas                          | 3,63 |

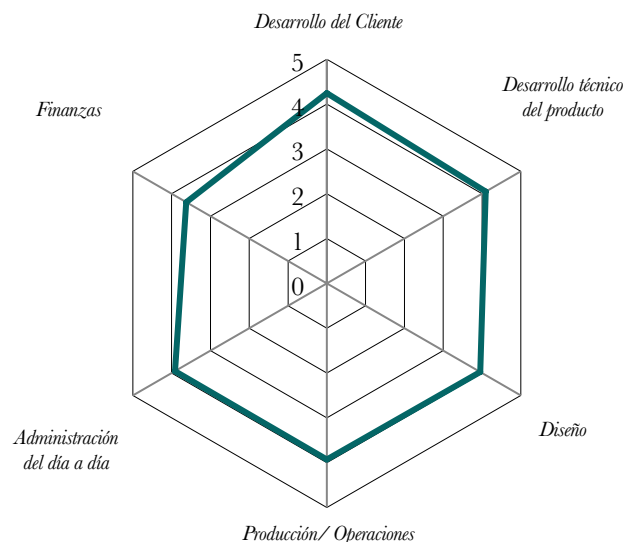
Fuente: elaboración propia.

*Indique los niveles de desempeño que, en su opinión, ha alcanzado el equipo directivo como un todo en las siguientes funciones del negocio:*

(Para cada área escoja entre: Excelente (5), Bueno (4), Promedio (3), Débil (2) o Muy débil (1))

- » Desarrollo de clientes.
- » Desarrollo técnico del producto.
- » Finanzas.
- » Diseño.
- » Producción / Operaciones.
- » Administración del día a día.

- [Gráfico A.21](#). Competencias del Equipo Directivo.



Fuente: elaboración propia.



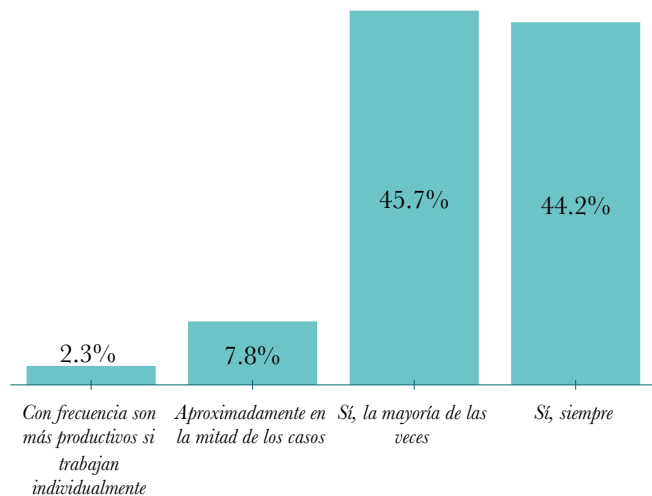
La colaboración entre los miembros es también un factor clave en el desempeño de los equipos. La interrelación e interdependencia entre los miembros es altamente valorada (90% de los casos). En contraste, solo en un 8% de los casos esa colaboración genera alto valor para la organización “aproximadamente en la mitad de los casos”, y solo en un 2% “con frecuencia miembros son más productivos si trabajan individualmente”.

*¿La colaboración entre los miembros del equipo directivo genera alto valor para la organización?*

(Seleccione una opción)

- » Sí, siempre.
- » Sí, la mayoría de las veces.
- » Aproximadamente en la mitad de los casos.
- » Con frecuencia son más productivos si trabajan individualmente.

- Gráfico A.22. ¿La colaboración entre los miembros del Equipo Directivo genera alto valor para la organización?



Fuente: elaboración propia.

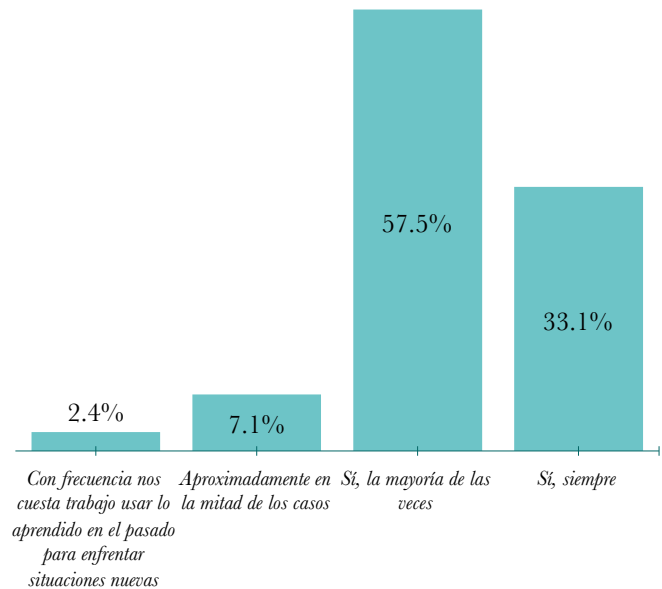
La capacidad de adaptación y de aprendizaje también cuenta en los equipos. Aunque en este aspecto, a diferencia de la pregunta anterior, parece haber más espacio para mejorar.

*¿El equipo directivo tiene una alta capacidad para generar soluciones exitosas en situaciones nuevas, a partir del aprendizaje de la experiencia pasada?*

(Seleccione una opción)

- » Sí, siempre.
- » La mayoría de las veces.
- » Sí, aproximadamente en la mitad de los casos.
- » Con frecuencia nos cuesta trabajo usar lo aprendido en el pasado para enfrentar situaciones nuevas.

- Gráfico A.23. ¿El Equipo Directivo tiene una alta capacidad para generar soluciones exitosas en situaciones nuevas, a partir del aprendizaje de la experiencia pasada?



Fuente: elaboración propia.

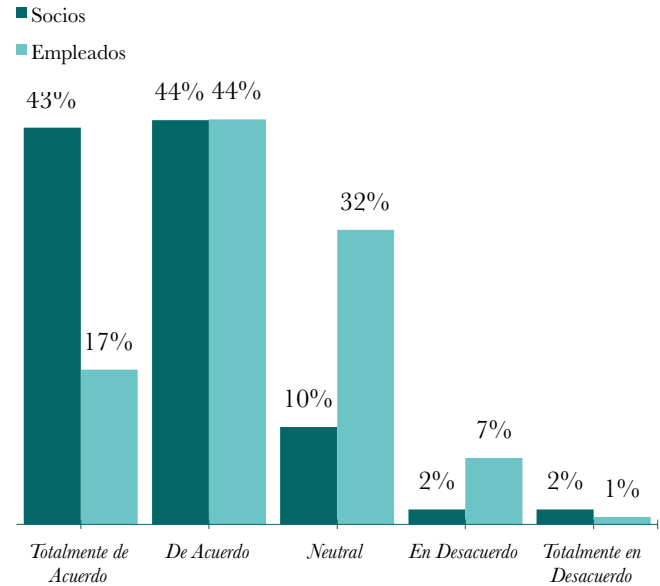
Finalmente, en cuanto a la actitud de los miembros del equipo directivo frente al riesgo, se percibe y se confirma lo que se detecta a nivel individual: hay una actitud moderada y no reacia al riesgo. La mayoría de las empresas están de acuerdo en que es peor no tomar riesgos que tomarlos y fracasar. En el caso del equipo, los empleados parecen tener una actitud más precavida que los socios.

*¿Los miembros del equipo saben que les va peor si no toman riesgos que si fracasan?*

(Seleccione una opción para socios y una para empleados)

- » Totalmente de acuerdo.
- » De acuerdo.
- » Neutral.
- » En desacuerdo.
- » Totalmente en desacuerdo.

- Gráfico A.24. ¿Los miembros del equipo saben que les va peor si no toman riesgos que si fracasan?



Fuente: elaboración propia.







A.3

# LAS EMPRESAS



EMPRESAS

## A.3.1 | REGIÓN, SECTOR, ANTIGÜEDAD Y TAMAÑO

En cuanto a la región donde se establecen las empresas del estudio, la muestra obtenida revela un dominio marcado por Bogotá, pues esta es la sede principal de 115 de las 178 empresas que respondieron al estudio. Le sigue Antioquia, con un 13,5% y el Valle del Cauca es tercero con 6,2%. El resto de regiones da cuenta del restante 15,7%. La técnica de muestreo utilizada no permite asegurar una representatividad geográfica (es decir, la proporción de empresas por región en Colombia podría ser diferente de la mostrada en el [gráfico A.25](#)).

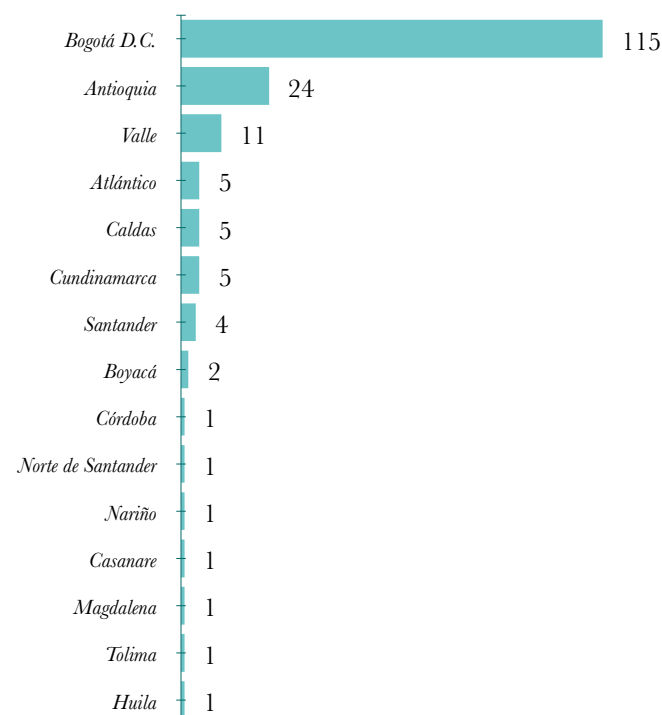
Lo encontrado no implica relación alguna con la capacidad de las regiones para generar emprendimientos de alto impacto. No obstante, sí representa un reto para el Gobierno nacional identificar las razones por las cuales las empresas continúan registrándose en Bogotá, a pesar de que en muchas ocasiones sus operaciones se lleven a cabo en otras regiones.

No se puede negar el alto nivel de centralismo denotado por la dominancia de la capital del país. Bogotá ofrece un mercado muy apetecido (el más grande del país), pero su situación geográfica también presenta retos, en especial para la exportación de productos. Además, es un mercado competido y a pesar de ser grande y diverso tiene sus limitaciones. El hecho de que los clientes principales de estas empresas sean corporativos ([ver gráfico A.31](#)) también refuerza la tendencia de concentración.

En el análisis cualitativo se encontró que a muchas empresas les resulta muy difícil sobrepasar el punto de \$5.000 millo-

nes en ventas, que –dependiendo del mercado y del servicio– puede verse como un límite de mercado local. Se destacan los modestos niveles de internacionalización de las empresas, situación que se explica más adelante ([ver más adelante en sección Clientes](#)).

- Gráfico A.25. Departamento de las empresas del estudio.



Fuente: elaboración propia.

Para caracterizar el sector de las empresas, se utilizó la clasificación de áreas de la economía del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)<sup>6</sup>. El área económica con mayor número de empresas es industria. Allí se encuentran empresas que elaboran principalmente productos alimenticios, químicos, textiles, informáticos y de maquinaria, entre otros.

En segundo lugar está el sector de los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas. Estas empresas se dedican a los servicios empresariales, asesorías y actividades profesionales. También se encuentran la mayoría de empresas de software e informática y una que otra de servicios financieros.

Luego está el sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles; en el que están principalmente empresas comerciales de productos especializados o de nicho (productos alimenticios, para la salud, metales, textiles y plásticos). También hay un par de empresas dedicadas al comercio electrónico y dos empresas de turismo.

En el sector denominado por el DANE como transporte, almacenamiento y comunicaciones, la mayoría de empresas se relacionan con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Hay también empresas de tercerización de servicios y solamente una empresa de la muestra se dedica a la transportación.

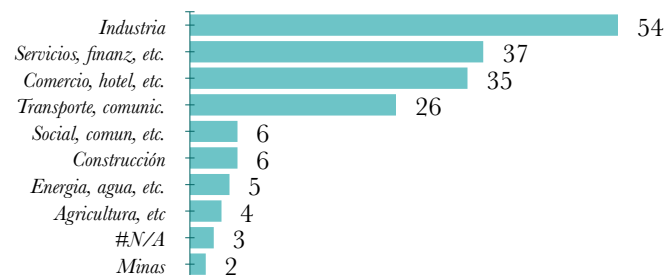
Para establecer la antigüedad de las empresas, se utilizó el año de inicio de ventas, a pesar de que en algunos casos este año no coincide con la fundación de la empresa (a veces comienzan a vender antes, a veces después del establecimiento).

Se puede observar que la muestra de empresas es escalonada, con un porcentaje mayor de empresas más jóvenes. Nuevamente,

el tipo de muestreo utilizado genera una estimación aproximada de esta estructura. Esta composición escalonada hacia las más jóvenes también tiene que ver con la idea de analizar el emprendimiento con empresas creadas hace no mucho tiempo. En las empresas más antiguas, el interés radica en la experiencia en su momento de emprender o en sus procesos de reemprendimiento (reestructuraciones o cambios que le permitieron entrar en una etapa de reaceleración).

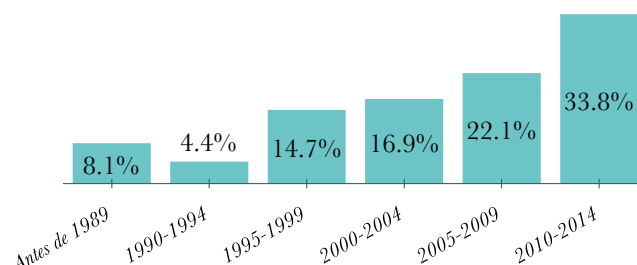
Las empresas que comenzaron a vender en los últimos 10 años (a partir del año 2005) son más de la mitad de la muestra.

- Gráfico A.26. Área de la economía (DANE) de las empresas del estudio.



Fuente: elaboración propia.

- Gráfico A.27. ¿En qué año comenzó a facturar ventas?



Fuente: elaboración propia.

<sup>6</sup> Para identificar el área de la economía de cada empresa, se utilizó el código CIU reportado a las cámaras de comercio.



El tamaño de las empresas de la muestra según su monto de ventas es diverso. Aproximadamente, un quinto (21%) de la muestra son empresas muy pequeñas que venden menos de \$100 millones al año. Poco más de la mitad (53%) vende más de \$100 millones y hasta \$5.000 millones. El resto vende más de \$5.000 millones anualmente. El crecimiento en otras regiones, la internacionalización y la exportación son asuntos críticos para estas empresas.

*¿Cuál fue el monto de las ventas de su empresa en el año 2013?*

(Seleccione un rango)

- » Entre \$0 y \$100 millones.
- » Entre \$101 millones y \$500 millones.
- » Entre \$501 millones y \$1.000 millones.
- » Entre \$1.000 millones y \$5.000 millones.
- » Entre \$5.001 millones y \$10.000 millones.
- » Entre \$10.001 millones y \$15.000 millones.
- » Más de \$15.000 millones.

- Gráfico A.28. ¿Cuál fue el monto de las ventas de su empresa en el año 2013?



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en cuanto al número de empleados, en promedio las empresas encuestadas tienen actualmente 58 empleados. Un año atrás la cifra fue de 55 y dos años atrás de 50, aproximadamente (ver tabla A.3).

### *Número de empleados*

(Preguntas abiertas)

- ¿Cuál es el número de empleados permanentes que la empresa tiene actualmente?
- ¿Cuál es el número de empleados permanentes que la empresa tuvo 12 meses atrás?
- ¿Cuál es el número de empleados permanentes que la empresa tuvo 24 meses atrás?

- Tabla A.3. Número de empleados

| NÚMERO DE EMPLEADOS                           |      |
|---|------|
| Número de empleados actuales (promedio)       | 58,2 |
| Número de empleados 12 meses atrás (promedio) | 54,7 |
| Número de empleados 24 meses atrás (promedio) | 50,4 |

Fuente: elaboración propia.

## TIPOS DE EMPRESAS

Se indagó por dos tipos de empresas que resultan particularmente interesantes en el contexto colombiano: las *spin-offs* y las empresas familiares, aunque estos grupos no son excluyentes. Las *spin-offs* tienen la capacidad de crecer aceleradamente desde muy temprano, en comparación con otros emprendimientos. Tienen además varias ventajas, como la existencia de capacidades organizacionales heredadas de su principal accionista (que es otra empresa) y el respaldo y soporte financiero de este. Además, su misma naturaleza, en algunos casos, involucra un mercado con potencial para un producto o servicio más o menos validado.

Un 13% del total de empresas participantes manifestaron ser *spin-off*. Estas empresas, en general, son un poco más internacionales (16% de sus clientes están fuera del país, en comparación con un 13% en el resto de empresas) que el promedio de la muestra y un poco más concentradas en clientes empresariales (86% del total de sus clientes versus 81% en el resto de empresas). Tienen altos niveles de ventas (78% venden más de \$1.000 millones) y aunque no presentan productos particularmente novedosos (apenas un 18% del total de sus productos o servicios son nuevos para el mundo, en comparación con un 25% en las empresas que no son *spin-off*), cabría explorar si su innovación radica en otras áreas del negocio.

En comparación con el resto de empresas, los socios de las *spin-offs* se ubican en rangos de edad más altos en promedio, con perfiles profesionales más técnicos (ingeniería y afines el 41% en promedio de sus socios, en comparación con 35% en el resto de empresas), mejores niveles de inglés y mayor experiencia en crea-

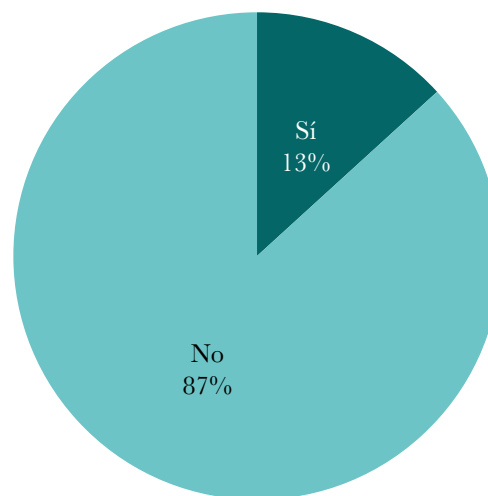
ción de empresas en el pasado. Otra característica de los socios de estas empresas es que la proporción de mujeres es bastante inferior: apenas un 11%, en promedio, de los socios de las empresas *spin-offs* son mujeres, en comparación con un 31%, en promedio, en las empresas que no son *spin-offs*.

*¿Esta empresa es una spin-off de otra empresa? (Ha sido creada por un accionista principal que es otra empresa, con el fin de explotar un mercado en forma independiente).*

(Seleccione una opción)

- » Sí.
- » No.

- Gráfico A.29. ¿Esta empresa es un *spin-off* de otra empresa?



Fuente: elaboración propia.



El segundo tipo de empresa estudiado es el de las empresas familiares, las cuales corresponden a un 62% del total de las encuestadas. Esta es una proporción muy representativa y, aunque un poco inferior, muy cercana a la proporción general de empresas familiares del país (70%, según cifras de la Superintendencia de Sociedades). Dentro de los retos más importantes de las empresas familiares está la supervivencia a los relevos generacionales, con los retos de gobierno corporativo que ello implica, y la internacionalización y relación con nuevos dueños (inversionistas).

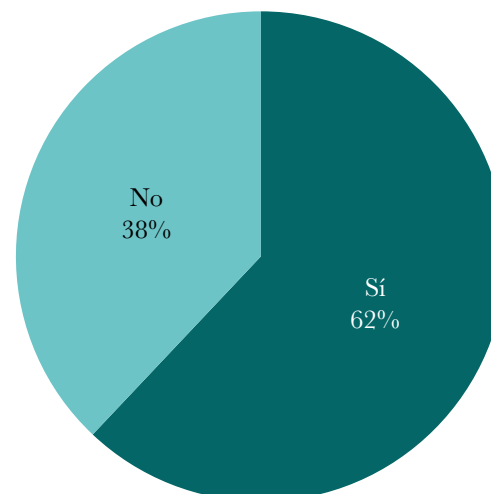
Las características distintivas de las empresas familiares de este estudio son las siguientes:

- Son más antiguas que el resto (24% de las familiares tienen menos de 5 años; en el resto esta proporción es del 50%).
- Tienen mayor proporción de clientes que son personas naturales en comparación con el resto de las empresas del estudio (19,5% del total de clientes son personas naturales versus un 16,3% de las no familiares).
- Son más locales que el resto (8% del total de los clientes están fuera de Colombia versus un 22% en las no familiares).
- Sus productos o servicios son en promedio menos innovadores que el resto de empresas (51% del total de los productos o servicios

que ofrecen son tradicionales, es decir, “no son nuevos para el mundo ni nuevos para el mercado colombiano”, en comparación con 30% en el resto de empresas).

• En cuanto a los socios de las empresas familiares de este estudio, en general, tienen promedios de edad más altos (un 50% en promedio de los asociados tienen más de 40 años; esta proporción es del 35% en el resto de empresas), aunque a diferencia de las spin-offs la proporción de mujeres es algo mayor que en el resto (33% en promedio, de los asociados de las empresas familiares son mujeres). También en las familiares se encuentran socios con niveles de educación bachillerato o tecnología, lo cual no ocurre en las otras empresas. Finalmente, en promedio, sus asociados manifiestan tener menores niveles de manejo de inglés (en las empresas familiares un 37% de los socios en promedio manifestó tener un nivel alto de inglés; esto en comparación con el 55% en promedio para las empresas no familiares).

- Gráfico A.30. ¿Esta firma puede ser considerada como una Empresa Familiar?



Fuente: elaboración propia.

*¿Esta firma puede considerarse una empresa familiar?*

*Se considera empresa familiar aquella donde se cumplen al menos dos de las siguientes tres condiciones: (a) al menos el 51% del capital pertenece a personas de la misma familia; (b) al menos dos personas de la familia ocupan posiciones directivas; (c) un porcentaje mayoritario de la junta directiva, suficiente para controlar las decisiones, está compuesto por personas de la misma familia.*

(Seleccione una opción)

- » Sí.
- » No.



## CLIENTES

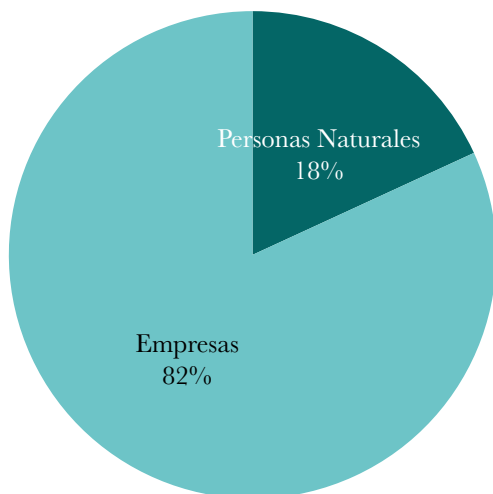
La gran mayoría de los clientes de las empresas son otras empresas (82% del total). Este es uno de los hallazgos importantes del presente estudio, pues marca una dinámica particular para estas empresas. Esta proporción es aún más marcada en el sector de servicios, donde el 93% de los clientes son otras organizaciones. Solamente en el sector de comercio y turismo la proporción de clientes que son personas naturales se eleva significativamente de la media, donde los clientes corporativos representan el 68% del total de clientes.

*¿Qué tipo de clientes componen la facturación de la empresa en el año 2014?*

(Participación porcentual de las ventas. El total debe sumar 100)

- Personas naturales
- Empresas

- Gráfico A.31. ¿Qué tipo de clientes componen la facturación de la empresa en el año 2014?



Fuente: elaboración propia.

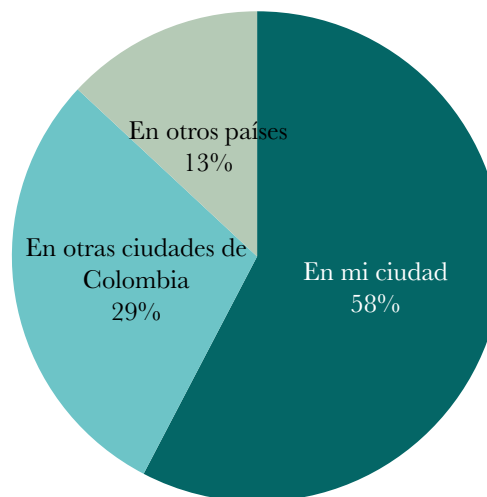
Al analizar la ubicación geográfica de los clientes de las empresas encuestadas, se observa una alta predominancia del mercado local. Apenas un 13% del total de los clientes de las empresas encuestadas están en el exterior, y el 58% están en la misma ciudad donde se establece la empresa. Como ya se mencionó, la mayoría de las empresas están en Bogotá; así, la economía de la capital centraliza una porción grande del emprendimiento del país.

*¿Dónde están los clientes de la empresa?*

(Participación porcentual de las ventas. El total debe sumar 100)

- En mi ciudad.
- En otras ciudades de Colombia.
- En otros países.

- Gráfico A.32. ¿Dónde están los clientes de la empresa?



Fuente: elaboración propia.



Por otra parte, una de las primeras observaciones que surgieron en el estudio fue la importancia de algunos clientes para los emprendedores. En varias entrevistas, se mencionó cómo un solo cliente había sido determinante para que la empresa despegara y pudiera destacarse en su sector. Por ello, en la encuesta se indagó sobre este asunto, para confirmar si esta dinámica era una tendencia particular o estaba más bien generalizada. Se denominó “cliente vital” a aquel que desempeñó un papel importante en el crecimiento de la empresa.

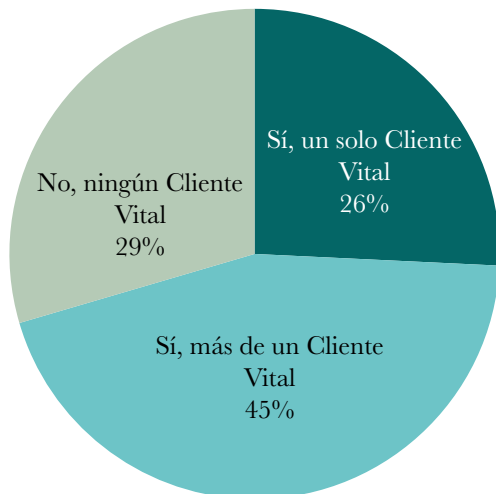
*Llamamos cliente vital a un cliente sin el cual esta empresa no habría podido llegar a donde está ahora. Este tipo de cliente genera una facturación importante, cree en la empresa y se mantiene firme.*

*¿Su empresa ha tenido, o tiene hoy, un cliente vital?*

(Seleccione una opción)

- » Sí, tenemos o hemos tenido un solo cliente vital.
- » Sí, tenemos o hemos tenido más de un cliente vital.
- » No hemos tenido ningún cliente vital con esas características.

- Gráfico A.33. ¿Su empresa ha tenido, o tiene hoy, un cliente vital?

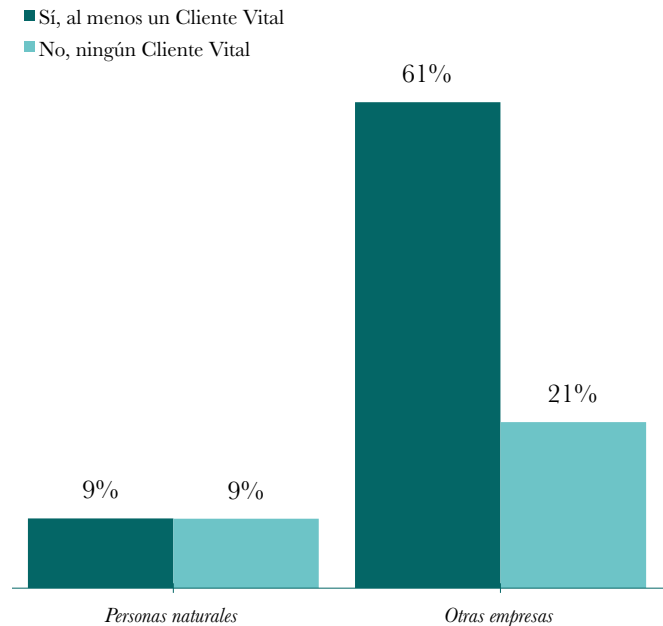


Fuente: elaboración propia.

El 70% de las empresas encuestadas manifestó haber tenido (o aún tener) al menos un cliente vital, lo cual muestra que, en efecto, la existencia de uno o varios clientes que desempeñan un papel determinante en el crecimiento de la empresa es bastante generalizada.

Profundizando en el aspecto de los clientes vitales, se observó que esta dinámica ocurre con mayor importancia cuando los clientes son personas jurídicas. Como se observa en el gráfico A.34, en las empresas que manifestaron no haber tenido un cliente vital su proporción de clientes personas naturales es mayor que en las que manifestaron haber tenido al menos un cliente vital. En el gráfico se muestra el total (100%) de los clientes de las empresas encuestadas y se distingue si son empresas o personas y si corresponden a una empresa que manifestó tener un cliente vital o no.

- Gráfico A.34. Existencia de un cliente vital según tipo de clientes



Fuente: elaboración propia.

De los encuestados que mencionaron el nombre del cliente vital, se pudo identificar que 73% de tales clientes pertenecen al sector privado y el 12% al sector público. Vale mencionar también que estos clientes vitales en general no se proponían deliberadamente ayudar a las empresas (el 72% de los encuestados mostraron una posición “neutral”, “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”, frente a la pregunta de si el apoyo del cliente vital había sido deliberado). Según los datos cualitativos, la relevancia del cliente vital para los emprendedores podía surgir simplemente por las exigencias que el cliente requería, como estándares de calidad y servicio; y en algunos casos por la celebración de contratos más o menos estables. Un contrato de largo aliento le permitía a la empresa tener un flujo de caja estable, lo cual habilita a sus emprendedores a pensar en estrategias de crecimiento, mejorar su producto o servicio y evolucionar, en lugar de concentrarse y enfocar esfuerzos en la supervivencia inicial.

La retroalimentación de estos clientes vitales también es clave para el mejoramiento y evolución de las empresas encuestadas, y ese relacionamiento en general les ayudó a identificar aspectos críticos del negocio. Los clientes vitales también son relevantes porque abren las puertas a nuevos negocios, productos o mercados y ayudan a relacionarse con otras empresas, potenciales aliados, clientes o proveedores.

Entre los clientes vitales mencionados por los encuestados se destacan las grandes empresas (Alpina, Colombina, Éxito, Ecopetrol, Nutresa, Pacific, Río Paila, Quala, Claro, Leonisa, entre otras) y algunos emprendimientos dinámicos que han crecido de manera sostenida y ya tienen cierta antigüedad (por ejemplo, los restaurantes Lao Kao).

Finalmente, respecto a los clientes, se quiso saber el grado de dependencia que las empresas podrían llegar a tener en su facturación. Se observó que apenas una reducida proporción (7%) de las empresas facturan más del 80% a un solo cliente, el cual puede ser el mismo cliente vital, aunque no necesariamente. El 78% de las empresas que facturan más del 80% al mismo cliente manifiestan tener al menos un cliente vital.

*Considere a su principal cliente hoy en día. ¿Cuál es el porcentaje del total de su facturación que corresponde a este cliente?*

(Seleccione una opción)

- » Menos del 10% de la facturación total.
- » Entre 11% y 20% de la facturación total.
- » Entre 21% y 50% de la facturación total.
- » Entre 51% y 80% de la facturación total.
- » Más del 81% de la facturación total.

- Gráfico A.35. Considere a su principal cliente hoy en día ¿Cuál es el porcentaje del total de su facturación que corresponde a este cliente?



Fuente: elaboración propia.



## A.3.2 | COMPOSICIÓN

### ETAPA DE DESARROLLO

Se les preguntó a las empresas en qué etapa del desarrollo se encontraban y se ofrecieron las siguientes opciones de respuesta:

**Descubrimiento:** los emprendedores están desarrollando su producto-servicio, pero aún no saben si este responde a una necesidad clave de los consumidores. El reto central en esta etapa es ajustar la definición del producto-servicio para lograr ventas.

**Crecimiento inicial:** los emprendedores han logrado desarrollar un producto-servicio que tiene demanda en el mercado y genera ventas. Siguen ajustando sus atributos, al tiempo que trabajan para mejorar la productividad en los procesos de desarrollo de clientes y producción.

**Aceleración:** los atributos del producto-servicio están definidos y son reconocidos por los clientes. La empresa logra nuevos niveles de desempeño en sus procesos de adquisición de clientes y producción. El reto principal en esta etapa es responder a una demanda que jalona un crecimiento acelerado en las ventas (crecimiento por encima de 20% anual).

**Estabilidad:** el ritmo de crecimiento en ventas es estable e inferior al 20% anual. El principal reto es mejorar la productividad y los niveles de ejecución en las distintas áreas funcionales, para mejorar posiciones frente a la competencia.

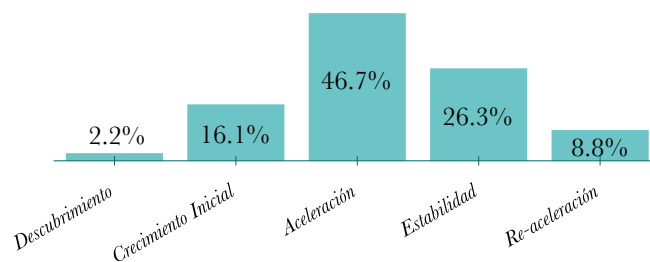
**Reaceleración:** después de un periodo de estabilidad (que puede ser largo), la empresa encuentra nuevos productos y modelos de negocio que le permiten enfrentar de nuevo una demanda dinámica y crecer por encima del 15% anual.

¿En cuál etapa de desarrollo se encuentra la empresa en el año 2014?

(Seleccione una opción)

- » Descubrimiento.
- » Crecimiento inicial.
- » Aceleración.
- » Estabilidad.
- » Reaceleración.

- Gráfico A.36. ¿En cuál etapa de desarrollo se encuentra la empresa en el año 2014?



Fuente: elaboración propia.

Como era previsible, pues se pretendía identificar empresas dinámicas o con potencial de serlo, la mayoría de las empresas están en etapa de aceleración o reaceleración. No obstante, el resto de empresas se autodeclaran en etapas de crecimiento inicial o estabilidad. Estas son las empresas más jóvenes que fueron recomendadas por su potencial de crecimiento y algunas empresas consolidadas que a pesar de su dinamismo no se incluyeron en las etapas de aceleración o reaceleración, porque probablemente no alcanzaban a cumplir los criterios tal cual se exponen.

La metodología utilizada permitió identificar a las empresas a partir de la recomendación de otras empresas o actores del ecosistema; por tanto, aunque no todas se clasifiquen en las etapas de aceleración o reaceleración, forman parte de la presente muestra de empresas porque proyectan otras características de dinamismo.

Vale la pena mencionar también que, de acuerdo con algunos comentarios de los encuestados, en sectores como hidrocarburos, construcción, transporte o fabricación de maquinaria, factores externos a la

empresa y la dinámica del mercado impactan muy fuerte sobre el crecimiento de las empresas, lo cual hace que la aceleración o estabilidad dependa en gran medida de la demanda o de la situación de la industria en general y no tanto de las acciones de los empresarios.

También se observó que los emprendedores diferencian las distintas líneas o unidades de negocio de sus compañías, y tienen algunas que crecen más aceleradamente que otras, o en etapas del ciclo de vida distintas (ejemplo, un producto en estabilidad y otro en crecimiento inicial).

## CAPITAL

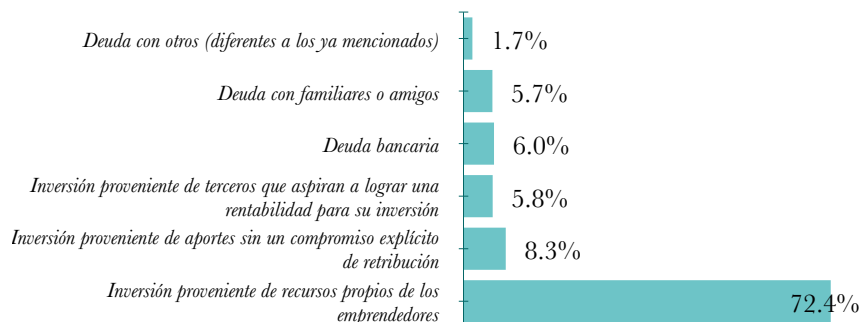
En cuanto al origen de los fondos para constituir la empresa, se observó que estos provienen en una gran proporción de los recursos propios de los emprendedores. En una proporción menor, los emprendedores seleccionaron el resto de opciones. Sobre esto último, vale la pena afirmar que en aquellos casos en que asignaban alguna proporción del capital a inversionistas, también incluían incentivos de convocatorias o concursos ganados donde el premio era capital semilla.

### *El origen del capital que utilizaron los socios para fundar la empresa fue*

(Participación porcentual. El total debe sumar 100)

- Inversión proveniente de recursos propios de los emprendedores.
- Inversión proveniente de terceros que aspiran a lograr una rentabilidad para su inversión.
- Inversión proveniente de aportes sin un compromiso explícito de retribución.
- Deuda bancaria.
- Deuda con familiares o amigos.
- Deuda con otros (diferentes a los ya mencionados).

- Gráfico A.37. El origen del capital que utilizaron los socios para fundar la empresa fue:



Fuente: elaboración propia.



El promedio de capital inicial para montar la empresa es \$204 millones, y el promedio de inversión que los emprendedores manifestaron necesitar para llevar la empresa “al siguiente nivel” es de \$1.639 millones (ver tabla A.4).

- Tabla A.4.

|   |          |
|---|----------|
| Capital que reunió la empresa para comenzar (promedio en millones de pesos)         | \$204,5  |
| Capital que requeriría para llevar a la empresa a su siguiente nivel de desarrollo: | \$1639,6 |
| Número de empleados 24 meses atrás (promedio)                                       | 50,4     |

Fuente: elaboración propia.

## JUNTA DIRECTIVA

Una porción mayoritaria (69%) de las empresas encuestadas manifestaron tener junta directiva. Se preguntó a quienes dijeron que no tenían junta cuál era la razón de ello y manifestaron diferentes razones. Las empresas muy jóvenes o con muy pocas personas no ven la necesidad de la junta, realizan reuniones de socios más o menos informales. En otros casos, dijeron que estaba en proceso de conformación y definición de los lineamientos. En algunos casos, dijeron que no tenían los recursos financieros para pagar una junta o que por descuido no se había emprendido su conformación.

En los casos de empresas familiares o donde hay un único socio dijeron que no veían la necesidad o que era difícil establecerla. La junta directiva es un asunto delicado para las empresas familiares, especialmente por la propiedad. Les resulta difícil establecer políticas de gobernabilidad de la empresa e incluir puntos de vista y miembros externos a la familia.

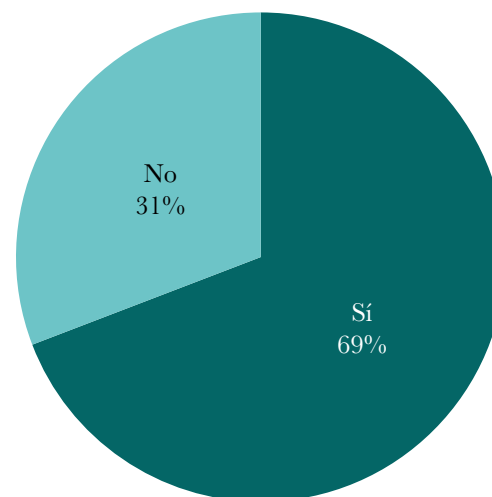
*¿Su empresa tiene una junta directiva que se reúne regularmente?*

(Seleccione una opción)

» Sí.

» No.

- Gráfico A.38. ¿Su empresa tiene una junta directiva que se reúne regularmente?



Fuente: elaboración propia.



Entre las diferencias encontradas entre las empresas con junta directiva y las que no tienen, resaltan los siguientes aspectos:

- En promedio son más antiguas y tienen mayores ventas.
- Tienen una proporción mayor de clientes que son personas jurídicas (84%; en comparación con 75% de las que no tienen junta directiva).
- Tienen un mercado nacional más fuerte. 54% de sus clientes están en la misma ciudad y 33% en otras ciudades del país; en comparación con el 63% y 23% de las que no tienen junta. La proporción de clientes fuera del país es similar para las empresas con junta y sin

esta (13% y 14%, respectivamente).

- Las empresas que no cuentan con una junta directiva tienen una proporción de socios graduados en áreas de diseño y humanidades mayor que en las empresas con junta (22% en promedio de los socios versus 9% en las empresas con junta).

Finalmente, no obstante la importancia que en general se otorga a este organismo en una empresa, los análisis realizados en el presente estudio no señalaron una correlación significativa entre la condición de tener junta directiva con el desempeño de crecimiento en ventas.

## INVERSIONISTA FUTURO

Un poco más de la mitad de las empresas piensan salir a buscar un inversionista en el futuro. Estas empresas son en promedio más jóvenes y con una proporción de clientes internacionales mayor que aquellas que no están pensando en buscar un inversionista.

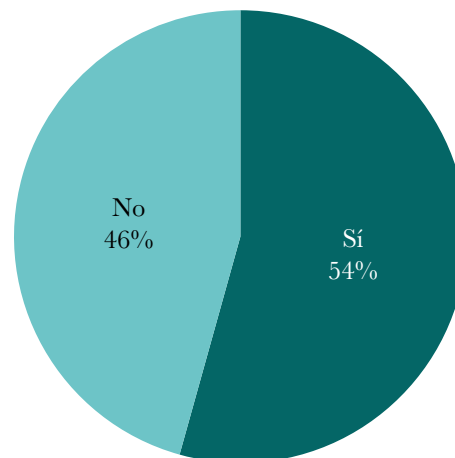
La mayoría (77%) de las empresas que planean buscar un inversionista en el futuro lo piensan buscar antes de un año. Un 13% piensa buscar el inversionista luego de 1 año y antes de 2 años. El 10% restante piensa buscarlo con posterioridad a 2 años.

*¿Tiene planeado salir a buscar un inversionista en el futuro?*

(Seleccione una opción)

- » Sí.
- » No.

- Gráfico A.39. ¿Tiene planeado salir a buscar un inversionista en el futuro?



Fuente: elaboración propia.



Aunque en promedio las ventas de estas empresas son menores que el resto, su crecimiento es considerablemente mayor. También, sus productos o servicios son más novedosos; solo 30% de sus productos son tradicionales (aquellos que no son nuevos para el mundo ni para el mercado colombiano) en comparación con el 61% en las empresas que no está buscando inversionista.

## PROPIEDAD INTELECTUAL

La propiedad intelectual de las empresas encuestadas se manifiesta con mayor fuerza en el registro y búsqueda de protección de marca que en el desarrollo de patentes. La práctica de adquirir derechos de uso sobre las patentes o marcas de otras empresas no es muy frecuente.

*Indique si la empresa tiene derechos sobre estas modalidades de propiedad intelectual, o si los está buscando (en caso que no tenga, deje las casillas en blanco y pase a la siguiente pregunta):*

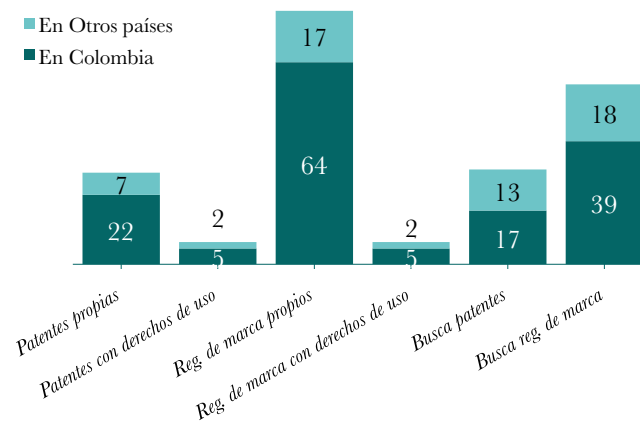
(Seleccione, para cada opción, si aplica para Colombia y/o para otros países)

- Tiene patentes desarrolladas por la empresa. (En Colombia En otros países )
- Tiene patentes desarrolladas por otras empresas, sobre las cuales ha adquirido derechos de uso. (En Colombia En otros países )
- Tiene registros de marca desarrollados por la empresa. (En Colombia En otros países )
- Tiene registros de marca desarrollados por otras empresas, sobre los cuales ha adquirido derechos de uso. (En Colombia En otros países )
- Está buscando la aprobación de patentes. (En Colombia En otros países )
- Está buscando la aprobación de registros de marca. (En Colombia En otros países )

Finalmente, también se observa que estas empresas tienen una proporción más alta de socios más jóvenes (en promedio, 64% de los socios están en el rango de 26 a 40 años, en comparación con 33% en las empresas que no están buscando inversionista). Asimismo, estos socios tienen un nivel de manejo del inglés levemente más alto que los socios del resto de empresas.

Veintidós (22) empresas de la muestra dijeron tener patentes, unas pocas más están en la búsqueda de ellas. Los registros de marca se muestran con mayor frecuencia, lo cual es notable, lo cual es notable dado que el mercado de nuestras empresas se compone principalmente de clientes corporativos, y se puede inferir que la marca es un elemento crucial en los negocios entre empresas. Las empresas con derechos de marca o en busca de ellos mostraron una correlación significativa con el crecimiento en ventas.

- Gráfico A.40. Propiedad intelectual



Fuente: elaboración propia.

## CRÉDITO BANCARIO

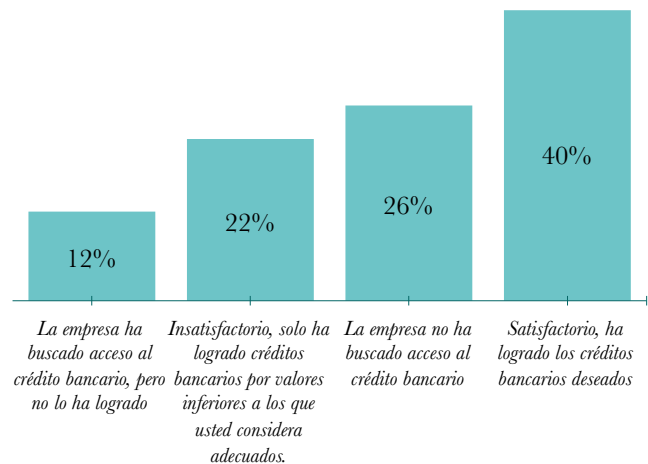
El 40% de las empresas manifestó haber tenido una experiencia satisfactoria al tratar de acceder a la financiación con bancos. Por otro lado, un 34% manifestó que fue insatisfactoria o no exitosa. El restante 26% dijo no haber buscado aún ningún crédito bancario.

*El acceso de la empresa al crédito bancario ha sido:*

(Seleccione una opción)

- » Satisfactorio; ha logrado los créditos bancarios deseados.
- » Insatisfactorio; solo ha logrado créditos bancarios por valores inferiores a los que usted considera adecuados.
- » La empresa ha buscado acceso al crédito bancario, pero no lo ha logrado.
- » La empresa no ha buscado acceso al crédito bancario.

- Gráfico A.41. ¿El acceso de la empresa al crédito bancario ha sido...?



Fuente: elaboración propia.

*“Los bancos solo hacen préstamos a corto plazo por montos muy inferiores a la necesidad. Los créditos aprobados más fácilmente son de tasas muy altas y que afectan la liquidez de las compañías”*

~ C&Co Services.



Entre los que manifestaron no haber buscado acceder al crédito bancario o una experiencia insatisfactoria comentaron (la encuesta ofrecía un espacio en blanco para suscribir comentarios) que los bancos no parecen estar interesados en ofrecer soluciones que se

ajusten a las condiciones de los emprendimientos en etapa temprana, a pesar de cualquier proyección de dinamismo. Varios, también, expresaron insatisfacción con las tasas de interés al considerarlas muy altas.

*“Al principio fue muy difícil, pero a medida que se construyó historia crediticia y una relación cercana con el banco, ahora pueden ser considerados un apoyo sin igual”*

*~ GreenSQA S.A.*

### A.3.3 | CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Se les preguntó a los emprendedores por las capacidades de su empresa en dos momentos: en el primer año de operaciones y en la actualidad. En ambos momentos, las principales fortalezas que afloraron fueron las relaciones con sus clientes y con otras empresas. En una escala de 1 a 5 (siendo 5 la mejor calificación) los emprendedores calificaron estas capacidades con un promedio de 4,2 y se observa una mejora considerable frente al momento en que comenzaron.

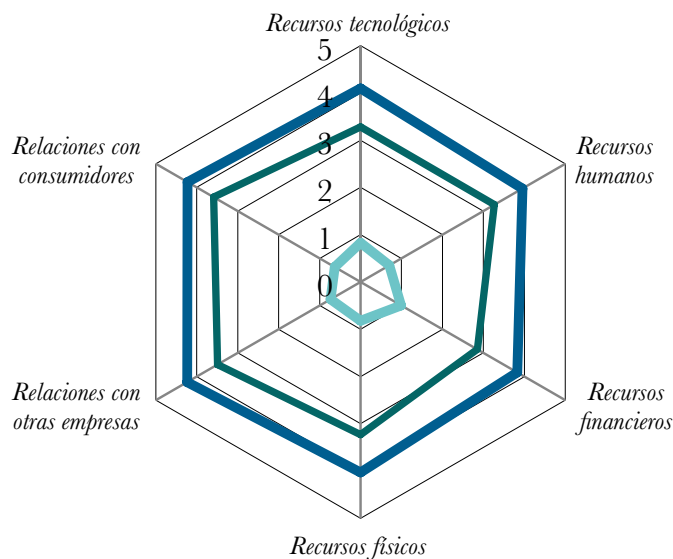
Por otro lado, la gestión de los recursos financieros se muestra como el aspecto más débil tanto al inicio como en la actualidad, a pesar de que allí se ve la mayor mejoría. Nuevamente se repite que este aspecto es el talón de Aquiles de las empresas, pues analizando habilidades y competencias a nivel individual y de equipo, en las finanzas manifiestan sentirse menos fuertes. En la tabla A.5 se muestran las calificaciones promedio en cada uno de los aspectos evaluados y en el gráfico A.42 tales datos.

- Tabla A.5.

| CAPACIDADES                   | INICIALES | ACTUALES | CAMBIO |
|-------------------------------|-----------|----------|--------|
| Recursos tecnológicos         | 3,28      | 4,10     | 0,83   |
| Recursos humanos              | 3,27      | 3,96     | 0,70   |
| Recursos financieros          | 2,85      | 3,82     | 0,99   |
| Recursos físicos              | 3,23      | 4,03     | 0,82   |
| Relaciones con otras empresas | 3,50      | 4,24     | 0,74   |
| Relaciones con consumidores   | 3,59      | 4,24     | 0,74   |

Fuente: elaboración propia.

- Gráfico A.42. Capacidades de las empresas



Fuente: elaboración propia.



| <i>A. Ubíquese mentalmente al final del primer año de operaciones de su empresa. ¿Cómo calificaría a su empresa en cuanto a la capacidad para obtener y gestionar recursos en los siguientes temas en ese momento?</i> | <i>Muy bien</i> | <i>Bien</i> | <i>Regular</i> | <i>Mal</i> | <i>Muy mal</i> |
|--|-----------------|-------------|----------------|------------|----------------|
| - Recursos tecnológicos (obtención y manejo de tecnologías)  | •               | •           | •              | •          | •              |
| - Recursos humanos   | •               | •           | •              | •          | •              |
| - Recursos financieros   | •               | •           | •              | •          | •              |
| - Recursos físicos (planta, equipos)   | •               | •           | •              | •          | •              |
| - Relaciones con otras empresas  | •               | •           | •              | •          | •              |
| - Relaciones con consumidores  | •               | •           | •              | •          | •              |

| <i>B. Piense en el momento actual. ¿Cómo calificaría a su empresa en cuanto a la capacidad para obtener y gestionar recursos hoy?</i> | <i>Muy bien</i> | <i>Bien</i> | <i>Regular</i> | <i>Mal</i> | <i>Muy mal</i> |
|---|-----------------|-------------|----------------|------------|----------------|
| - Recursos tecnológicos (obtención y manejo de tecnologías)   | •               | •           | •              | •          | •              |
| - Recursos humanos  | •               | •           | •              | •          | •              |
| - Recursos financieros  | •               | •           | •              | •          | •              |
| - Recursos físicos (planta, equipos)  | •               | •           | •              | •          | •              |
| - Relaciones con otras empresas   | •               | •           | •              | •          | •              |
| - Relaciones con consumidores   | •               | •           | •              | •          | •              |

Se puede deducir que el manejo financiero es el primer aspecto por fortalecer en las empresas. Esto es un aspecto para tener en cuenta por los diferentes actores del ecosistema de emprendimiento, en especial por las entidades que participan en el desarrollo de política pública, las que ofrecen soporte a los emprendedores y por los inversionistas actuales y potenciales.

Lo anterior es coherente también con lo observado en las entrevistas realizadas a emprendedores y el análisis cualitativo. Las empresas manifestaron que para pasar “al siguiente nivel” de desarrollo necesitaban organizar de manera más eficiente los procesos organizacio-

nales, donde también desempeña un papel importante la gestión de recursos físicos, humanos y tecnológicos; pero el manejo de los recursos financieros siempre se muestra como uno de los principales retos. En los momentos en que los emprendedores líderes se daban cuenta de la inminencia de estas necesidades para poder escalar la empresa casi siempre se enfrentaban con la disyuntiva entre elegir cambiar su rol hacia un papel más gerencial, o continuar en su rol más técnico o comercial, buscando un nuevo socio, empleado o tercero que asumiera la dirección de procesos organizacionales más complejos, aquellos que están implícitos en una empresa de mayor envergadura.



## A.3.4 | VENTAJAS

Se indagó sobre las fortalezas y debilidades de los productos y servicios de las empresas así como de los principales factores de diferenciación en la operación. Esto se hizo proponiéndoles a los encuestados varias alternativas para ordenarlas desde la

más importante hasta la menos importante (el número 1 denota la opción más importante). Asimismo, se les pidió a los encuestados estimar las proporciones de productos o servicios de acuerdo con la novedad de estos.

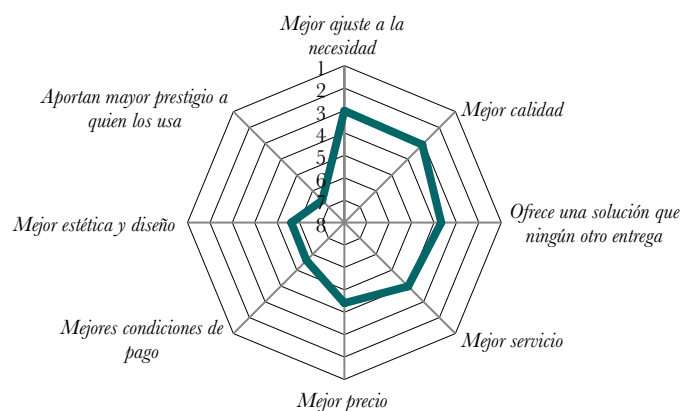
### VENTAJAS Y NOVEDAD DE LOS PRODUCTOS / SERVICIOS

En primer lugar se indagó sobre las ventajas distintivas del principal producto o servicio de la compañía. En promedio, la ventaja que se resaltó con mayor importancia fue el “mejor ajuste a la necesidad”, lo cual es coherente con la fortaleza de los emprendedores en entender a sus clientes y saber interpretar bien las señales del mercado.

Se observaron, también, con importancia aquellas ventajas que radican en la calidad, la innovación y el servicio. Estas son coherentes con las fortalezas en el desarrollo de producto y las capacidades técnicas de los emprendedores.

Entre los aspectos menos relevantes están el prestigio y la estética o el diseño del producto. Esto podría explicarse partiendo del tipo de clientes de las empresas dinámicas, que al ser empresas están menos enfocadas en la apariencia del producto y más en el rendimiento, la adaptabilidad y la calidad.

- Gráfico A.43. Ventajas de los productos / servicios de las empresas.



Fuente: elaboración propia.



*En su opinión, ¿cuáles son las ventajas distintivas que llevan a los consumidores a preferir el producto principal de su empresa?*

(Ordene estas ventajas desde la más importante (1) a la menos importante (8))

- \_\_\_ Mejor calidad.
- \_\_\_ Mejor ajuste a la necesidad.
- \_\_\_ Mejor precio.
- \_\_\_ Mejores condiciones de pago.
- \_\_\_ Ofrece una solución que ningún otro entrega.
- \_\_\_ Mejor estética y diseño.
- \_\_\_ Aportan mayor prestigio a quien los usa.
- \_\_\_ Mejor servicio.

En cuanto a la novedad de los productos o servicios de las empresas encuestadas, salta a la vista que el 43% de todos los productos / servicios de la muestra son tradicionales, es decir, ya existían en el mercado. Si se suma este porcentaje con los productos y servicios que son nuevos únicamente para el mercado colombiano, resulta apenas un 23,6% de productos o servicios realmente novedosos.

Lo anterior, a pesar de que puede significar que la innovación en el producto no es muy alta, implica que los procesos diferenciadores, en los que mayor innovación se genera, pueden radicar en otros aspectos del negocio, por ejemplo, en el modelo de negocio, en los canales de distribución o en las relaciones con clientes.

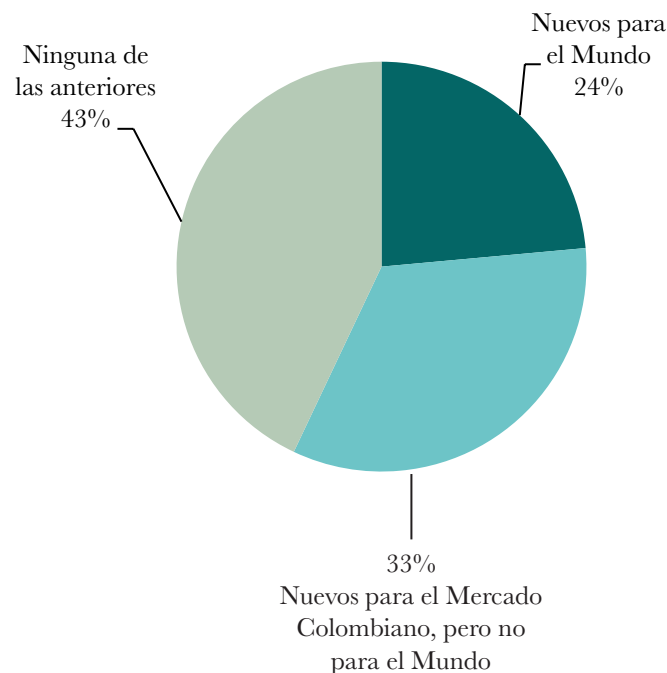
Aun así, el hecho de que más de tres cuartas partes de los productos o servicios de las empresas dinámicas o con potencial de serlo del país sean tradicionales supone un reto en términos de investigación y desarrollo y en procesos de innovación basados en ciencia y tecnología. Lo anterior también contrasta con la principal fortaleza a nivel individual de los emprendedores que es el producto. También puede ser que algunas innovaciones en producto no resulten en productos o servicios radicalmente nuevos, lo cual no se alcanza a capturar con la pregunta formulada en la encuesta.

*Aproximadamente, ¿cuál estima que es el peso porcentual de los siguientes tipos de productos/servicios dentro de la facturación total de su empresa en el año 2014?*

(Porcentajes; el total debe sumar 100)

- Productos/Servicios nuevos para el mundo.
- Productos/Servicios nuevos para el mercado colombiano, pero no para el mundo
- Productos que no son nuevos para el mundo ni nuevos para el mercado colombiano.

- Gráfico A.44. Novedad de los productos / servicios.



Fuente: elaboración propia.

## FACTORES DIFERENCIADORES DE LA OPERACIÓN

Al profundizar en la búsqueda de los orígenes de innovación de las empresas dinámicas, se indagó sobre aquellos factores internos de la operación de las empresas que los diferencian frente a la competencia. Estos procesos pueden ser el resultado de innovaciones en la operación.

Se observó que el principal factor diferenciador tiene que ver con la realización de “mejores procesos”. Esto puede significar que aunque el producto o servicio final no sea radicalmente novedoso, sí se llega a este a través de una mejor forma de hacerlo. Entre las opciones formuladas también estaba escoger como factor diferenciador la existencia de “procesos radicalmente diferentes”, la cual fue seleccionada con menor frecuencia entre las más importantes. Podría afirmarse que aunque no hay innovaciones de proceso disruptivas sí hay un buen proceso de innovación incremental.

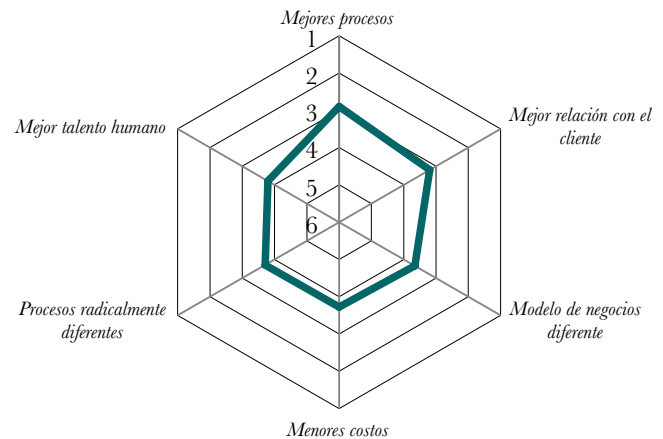
Por otra parte, una mejor relación con los clientes se manifestó como el segundo factor diferenciador en importancia, en promedio, de la operación de las empresas. Esta característica se muestra coherente con lo observado en las habilidades, competencias y capacidades a nivel individual de equipo y de empresa.

*En su opinión, ¿cuáles factores en la operación le otorgan mayores ventajas al principal producto de su empresa, frente a los competidores?*

(Ordene estos factores desde el más importante (1) al menos importante (6))

- Menores costos.
- Mejores procesos.
- Procesos radicalmente diferentes.
- Modelo de negocios diferente.
- Mejor relación con el cliente.
- Mejor talento humano.

- Gráfico A.45. Factores diferenciadores de la operación de las empresas.



Fuente: elaboración propia.



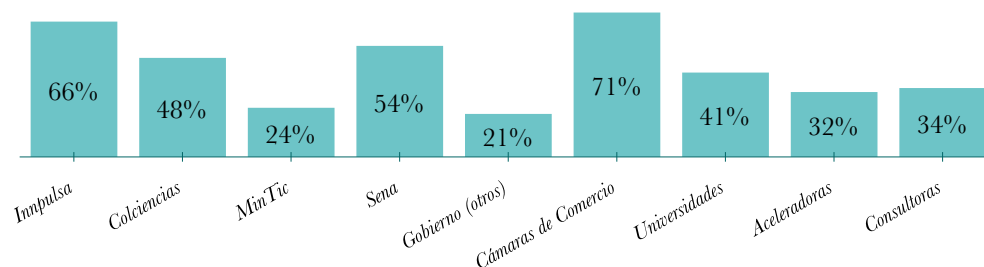
## A.3.5 | APOYO INSTITUCIONAL Y ENTORNO EN 2013

Dentro de las últimas consideraciones que se evaluaron a nivel de empresa, se preguntó sobre el reconocimiento y utilización de algunos servicios de soporte ofrecidos por distintas entidades del ecosistema de emprendimiento, así como por la favorabilidad del entorno externo, en general, para la empresa en el 2013.

En cuanto al reconocimiento a los servicios de apoyo de algunas entidades del ecosistema, las que mayor reconocimiento tienen por los emprendedores encuestados son las cámaras de comercio (70,5% de los encuestados manifestaron conocer sus servicios de apoyo), INNPULSA (66%), el Sena (54%) y Colciencias (48%). En un estudio realizado anteriormente por el CEC sobre el ecosistema de emprendimiento de Bogotá, se encontró que el Sena y la cámara de comercio son las entidades de mayor reconocimiento en la ciudad. INNPULSA, por su parte, a pesar de ser una entidad recientemente constituida, ha ganado un gran reconocimiento en el tipo de empresariado que se evalúa en este estudio.

| <i>Conoce los servicios de apoyo a los emprendedores que prestan las siguientes entidades?</i> | <i>Si conozco sus servicios de apoyo a emprendedores</i> | <i>No conozco sus servicios de apoyo a emprendedores</i> |
|--|--|--|
| - INNPULSA Colombia  | •  | •  |
| - Colciencias  | •  | •  |
| - MINTIC   | •  | •  |
| - SENA   | •  | •  |
| - Otras entidades del Gobierno   | •  | •  |
| - Cámaras de comercio  | •  | •  |
| - Universidades  | •  | •  |
| - Aceleradoras   | •  | •  |
| - Entidades de consultoría   | •  | •  |

- Gráfico A.46. ¿Conoce los servicios de apoyo de: ...?



Fuente: elaboración propia.

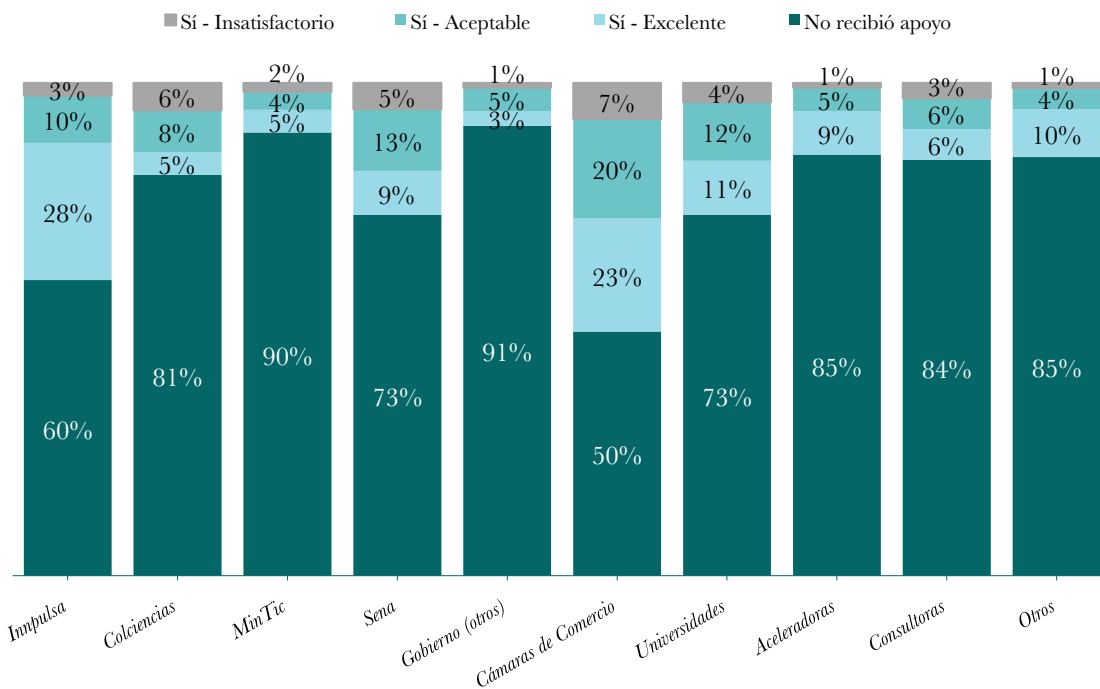
Además del reconocimiento se pretendía saber qué porcentaje de los emprendedores han utilizado los servicios de las entidades mencionadas y qué nivel de satisfacción tuvieron con estos. En el gráfico A.47 se puede apreciar que la entidad con mayor participación es la cámara de comercio (se asume que es la cámara de comercio local, del municipio donde está establecida cada empresa). El 50% de los emprendedores encuestados respondió que utilizó los servicios de las cámaras de comercio y de estos, el 45% dijo que su calidad fue excelente, 40% aceptable y 15% insatisfactoria.

La segunda entidad con mayor participación es INNPULSA. El

40% de los encuestados respondió haber recibido soporte de esta entidad. Allí el nivel de satisfacción es mayor: el 70% de los que recibieron soporte dijo que la calidad fue excelente, 25% dijo aceptable y un 5% dijo insatisfactoria.

En tercer lugar se ubican tanto el Sena como las universidades en general. En cada caso, el 27% de los encuestados manifestó haber recibido soporte de estas entidades. Esos que recibieron soporte manifestaron niveles aceptables de calidad. Del Sena dijeron: excelente el 33%, aceptable el 47%, e insatisfactorio el 20%. De las universidades dijeron: excelente 41%, aceptable 44%, e insatisfactorio 15%.

- Gráfico A.47. ¿Recibió soporte por parte de...?



Fuente: elaboración propia.



| <i>Si la empresa ha recibido soporte de organizaciones del ecosistema de emprendimiento para su desarrollo, por favor indique la importancia que estas han tenido.</i> | <i>Si recibí apoyo y su calidad fue excelente</i> | <i>Si recibí apoyo y su calidad fue aceptable</i> | <i>Si recibí apoyo, pero fue insatisfactorio</i> | <i>No he recibido apoyo</i> |
|--|---|---|--|-----------------------------|
| - INNPULSA Colombia  | •   | •   | •  | •                           |
| - Colciencias  | •   | •   | •  | •                           |
| - MINTIC   | •   | •   | •  | •                           |
| - SENA   | •   | •   | •  | •                           |
| - Otras entidades del Gobierno nacional  | •   | •   | •  | •                           |
| - Cámaras de comercio  | •   | •   | •  | •                           |
| - Universidades  | •   | •   | •  | •                           |
| - Aceleradoras   | •   | •   | •  | •                           |
| - Entidades de consultoría   | •   | •   | •  | •                           |
| - Otros  | •   | •   | •  | •                           |

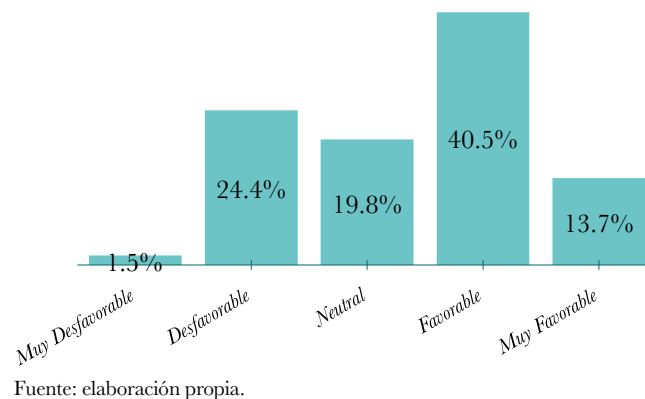
Por último, se quiso saber cómo fue para las empresas, en términos generales, el entorno externo en el año 2013. El gráfico A.48 muestra que, en general, el 2013 fue un buen año para los emprendedores que participaron en este estudio. El 54% respondió que el entorno fue “favorable” o “muy favorable”, en comparación con un 26% que respondió que fue “desfavorable” o “muy desfavorable”. Aproximadamente, para un 20% el entorno fue “neutral”.

*En términos generales, el entorno externo que enfrentó la empresa en el año 2013 fue:*

(Seleccione una opción)

- » Muy favorable.
- » Favorable.
- » Neutral.
- » Desfavorable.
- » Muy desfavorable.

- Gráfico A.48. El entorno externo que enfrentó la empresa en el año 2013 fue...





---

*Este libro se terminó de imprimir  
en junio de 2015 en la ciudad de  
Bogotá, Colombia. Se compuso en  
letras Roboto y Bakerville.*

---

# EMPRENDEDORES *en crecimiento*

Por su capacidad para identificar nuevas oportunidades y evidenciar que es posible romper las fronteras de la productividad, el emprendimiento dinámico reviste importancia para el crecimiento económico en el mundo.

Este libro ofrece una mirada directa sobre el fenómeno del emprendimiento dinámico en Colombia. A través del uso de metodologías cualitativas y cuantitativas, se examinan las experiencias personales de emprendedores en momentos decisivos del ciclo de vida de sus empresas y se analiza un conjunto de variables asociadas al emprendedor, el equipo y la empresa.

La publicación aspira ofrecer a los emprendedores y a los actores del ecosistema de emprendimiento, acceso a nuevas perspectivas y aprendizajes para prepararse y facilitar el difícil camino de la creación de emprendimientos dinámicos.

