



Revista EAN
ISSN: 0120-8160
Universidad EAN

Rubio Guerrero, Germán; Parra Alviz, Mercedes; Cática Barbosa, José Rodrigo
Empresarios hechos a pulso: Caso emprendimiento Chucula la Abuela
Revista EAN, núm. 84, 2018, Enero-Junio, pp. 189-207
Universidad EAN

DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1924>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20657075011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

Empresarios hechos a pulso: Caso emprendimiento Chucula la Abuela

Germán Rubio Guerrero
Universidad del Tolima
grubio@ut.edu.co

Mercedes Parra Alviz
Universidad del Tolima
mparra@ut.edu.co

José Rodrigo Cática Barbosa
Universidad del Tolima
rodrigo.catica@hotmail.com

DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1924>

Fecha de recepción: 30 de enero de 2018

Fecha de aprobación: 07 de marzo de 2018



Cómo citar este artículo / *To reference this article* / *Comment citer cet article* / *Para citar este artigo*:

Rubio Guerrero, G.; Parra Alviz, M. y Cática Barbosa, J. R. (2018). Empresarios hechos a pulso: caso emprendimiento chucula la Abuela. Revista EAN, 84, (pp 189-207). DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1924>

Resumen

El objetivo del presente artículo es mostrar el caso de emprendimiento de los hermanos Abraham y Manuel José Paredes Ducuara con su microempresa Chucula la Abuela, dedicada a la producción y comercialización de un chocolate campesino a base de maíz, quinua, avena, ajonjolí, cacao, maní, clavos y canela, en la ciudad de Ibagué, Tolima –Colombia–. Se trata de un estudio descriptivo que mediante la entrevista determinó los aspectos más importantes de la aventura emprendedora de Abraham y Manuel. Los hallazgos permitieron concluir que en este caso sobresalieron las características que distinguen a los emprendedores, entre ellas la pasión, visión de futuro, persistencia, creatividad e innovación, que han contribuido a que su sueño continúe en las góndolas de supermercados y tiendas.

Palabras clave

Empresario, emprendimiento, nuevas empresas, cualidades empresariales.

¹ Doctor en Gestión de la Universidad EAN, Profesor de planta de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad del Tolima, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9035-6224>

² Magíster en Administración de la Universidad del Valle. Profesora de planta adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Tolima, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3270-3363>

³ Magíster en Administración Universidad Autónoma de Bucaramanga en Convenio con el ITESM, Profesor de planta de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad del Tolima, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5540-772X>.

Entrepreneurs resulting from huge self effort: Chucula la Abuela entrepreneurial case study

Abstract. This research paper shows an entrepreneurial case study based on Abraham and Manuel Jose Paredes Ducuara 's experience with the small company called Chucula la Abuela which produces and trades farming chocolate made of corn, quinoa seed, oat, sesame seed, cacao, peanut, cloves and cinnamon in the city of Ibagué, Tolima, Colombia. It is based on a descriptive study resulting from surveying which determines the most relevant aspects involved in an entrepreneurial adventure experienced by Abraham and Manuel. These findings conclude that entrepreneurial features such as passion, future vision, persistence, creativity and innovation really contribute to make a dream come true as products are shown and sold in supermarket and shop aisles.

Key words: Entrepreneur, entrepreneurship, new- born companies, managerial qualities and features.

Entrepreneurs de talents: le cas de l'entreprise Chucula la Abuela

Résumé. L'objectif de cet article est de révéler le cas entrepreneurial des frères Abraham et Manuel José Paredes Ducuara et de leur micro-entreprise Chucula la Abuela situé à Ibagué, Tolima -Colombia- dédiée à la production et la commercialisation de chocolat artisanal à base de maïs, quinoa, avoine, sésame, cacao, cacahuètes, clous de girofle et cannelle. Cette étude descriptive cherche à montrer les aspects les plus importants de l'aventure entrepreneuriale d'Abraham et Manuel et les résultats ont permis de conclure que les caractéristiques décrivant le mieux les deux entrepreneurs étaient la passion, leur vision du futur, leur persistance, la créativité et l'innovation, caractéristiques ayant contribué à réaliser leur rêve et à faire partager leur produit aux consommateurs des supermarchés et magasins de la ville d'Ibagué -Tolima.

Mots clefs: Entrepreneur, entrepreneuriat, nouvelles entreprises, qualités entrepreneuriales.

Empresários feitos a pulso: caso empreendimento Chucula la Abuela

Resumo. O objetivo do presente artigo é mostrar o caso de empreendimento dos irmãos Abraham e Manuel José Paredes Ducuara com sua microempresa Chucula la Abuela, dedicada à produção e comercialização de um chocolate camponês a base de milho, quinoa, aveia, gergelim, cacau, amendoim, cravo-e-canela, na cidade de Ibagué, Tolima, Colômbia. Trata-se de um estudo descritivo que mediante a entrevista determinou os aspectos mais importantes da aventura empreendedora de Abraham e Manuel. Os resultados permitiram concluir que neste caso se destacam as características que distinguem aos empreendedores, entre elas a paixão, visão de futuro, persistência, criatividade e inovação, o que têm contribuído a que seu sonho continue nas estantes dos supermercados e das lojas.

Palavras-chave: Empresário, empreendimento, novas empresas, qualidades empresariais.

1. Introducción

Hablar del desarrollo empresarial de cualquier región obliga al estudio en detalle de la vida de los empresarios mediante la formulación de estudios de casos que sirvan de referencia para que otras personas incursionen en el mundo de los negocios. El problema que da origen a la investigación radica en el vacío o en el desconocimiento que existe con respecto al desarrollo empresarial de la región y de aquellos emprendedores que se han hecho a pulso en Ibagué. Los autores han considerado de gran importancia presentar el caso de estudio de los emprendedores Abraham y Manuel Paredes Ducuara con la microempresa conocida como Chucula la Abuela, que se dedica a la producción y comercialización de chocolate campesino a base de maíz, quinua, avena, ajonjolí, cacao, maní, clavos y canela.

Actualmente, la empresa la dirige el señor Manuel José Paredes Ducuara, quien tiene como reto hacer de ella una organización reconocida en la región, y como lo ha expresado él, por qué no en el ámbito nacional. En el desarrollo del caso, se mostrarán los aspectos más relevantes de esta particular historia empresarial, con las dificultades que ha enfrentado a lo largo de su existencia y los retos por alcanzar. Para hacer un análisis a

fondo del citado caso se plantearon algunas preguntas que permitirán determinar el grado de aporte al emprendimiento: ¿qué aspectos llevaron a los hermanos Paredes Ducuara a incursionar en el ámbito empresarial? ¿Qué características se logran evidenciar en estos emprendedores? ¿Cuál es la visión de administración que poseen los empresarios, producto de la experiencia? ¿Qué obstáculos tuvieron que enfrentar los emprendedores para sacar adelante la empresa? ¿Qué retos esperan afrontar para hacer de ella una empresa competitiva?

El caso de estudio está estructurado de tal forma, que en primer lugar, permite tener un referente teórico que da las pautas sobre qué es un estudio de caso, qué es emprendimiento, qué es empresario y qué es empresa; en segundo lugar, la presentación de la empresa objeto del caso de estudio; en tercer lugar, la referencia a la metodología utilizada para la elaboración del caso; y finalmente, los resultados y las conclusiones. La fuente de información usada para la investigación fue principalmente de tipo primario, es decir, obtenida a partir de la consulta directa al personaje, para lo cual se utilizó la entrevista estructurada, que permitió obtener información relevante para el análisis.

2. Revisión de literatura

Esta revisión se hará desde cuatro aspectos: Estudio de caso, emprendimiento, emprendedor y empresa. Con respecto al estudio de caso, Martínez (2006) plantea que la:

información existente sobre la utilización del método de estudio de caso en investigación científica y sobre la forma como debe realizarse el análisis inductivo de datos cualitativos es bastante escasa. Además, el método de estudio de caso ha sido muy cuestionado por algunos autores (Stoeker, 1991; Venkatraman y Grant, 1986; Rouse y Daellenbach, 1999; Bower y Wiersema, 1999), quienes consideran que su prestigio es bajo, que no suele considerarse como una buena estrategia para realizar investigación científica y que el método de estudio de caso presenta problemas de fiabilidad y validez, debido a lo cual en la investigación empírica se utilizan básicamente métodos cuantitativos (p. 167).

Sin embargo, para Yin (1994), citado por Martínez (2006), el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, cuya fortaleza radica en que a través de este se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (Chetty, 1996). Del mismo modo, Yin, citado por Chetty, menciona que en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes tanto cualitativas como cuantitativas como documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes, instalaciones y objetos físicos.

Con relación al emprendimiento, este constructo se constituye actualmente en una herramienta fundamental, no solo en la generación de empleo como una alternativa al

mercado laboral tradicional de las empresas ya constituidas y del sector informal de la economía, sino como una respuesta a las necesidades de crecimiento y desarrollo económico de una región o un país (Bosma y Levie, 2010; Braunerhjelm, Acs, Audretsch y Carlsson, 2010). En este sentido, la Ley 1014/2006, de 26 de enero define emprendimiento como una forma de pensar y actuar con el propósito de generar riqueza. En esta perspectiva, Moreno y Espíritu (2010, p. 101) afirman que «el desarrollo de las habilidades para lograr emprendimientos que se traduzcan en empresas, depende en gran medida de la llamada ‘triple hélice del desarrollo’ que consiste en la relación universidad-gobierno-empresa».

Según Santín (2012), según un informe de Ernst & Young basado en encuestas realizadas a 685 líderes emprendedores de negocios del mundo, la acción emprendedora tiene una combinación de comportamientos y actitudes, concluyendo, asimismo, que el emprendedor se hace, no nace. Además, Santín advierte que la visión, la pasión, la confianza, la creatividad, la ambición, la disposición a tomar riesgos, el liderazgo, la determinación, el trabajo en equipo y hacer que las cosas sucedan son los aspectos que los expertos destacan como elementos críticos del ADN emprendedor.

Desde el punto de vista sociológico, la cultura, la familia, las amistades y la educación resultan ser factores críticos del emprendimiento (Cholsta, Patzelt, Klein y Dromann, 2012) y por último, una visión generalista que se circunscribe en el anhelo de crear algo novedoso con esfuerzo y asumiendo diversos riesgos hacia la obtención de su satisfacción. Ahora, de acuerdo con Hisrich, Peters y Dean (2005), el emprendimiento

puede verse a partir diferentes perspectivas: en cuanto al comportamiento que expone que quien emprende dispone de los diferentes mecanismos sociales y económicos, los cuales convierte en recursos útiles para su proyecto incorporando el riesgo al fracaso; respecto de lo económico, toma los diferentes recursos para incrementar su valor económico; y en relación con lo psicológico, evidencia el deseo de alcanzar un propósito o un ideal y no depender de otros, que manifiesta aspectos clave de la personalidad, elementos sociales, demográficos (Gerry, Marques y Nogueira, 2008) y la necesidad de logro y tareas que exijan esfuerzo y habilidad (Collins, Hanges y Locke, 2004; McClelland, 1976).

En este mismo contexto, Amaru (2008, p. 1) afirma que «la idea de un espíritu emprendedor se asocia con las personas emprendedoras que movilizan recursos y corren riesgos para fundar organizaciones de todos los tipos». Aunque este precepto tiene una concepción general en cuanto expone una actividad creadora en todos los niveles de la sociedad, se hace hincapié de manera particular en la generación de unidades de negocios que contribuyan a satisfacer necesidades particulares y a la vez al crecimiento económico de un país, que como Colombia, se caracteriza por un tejido empresarial compuesto en su inmensa mayoría por microempresas y pequeñas empresas.

Por otra parte, González y Parra (2008, p. 41) manifiestan que «el desarrollo del espíritu empresarial ha transformado el emprendimiento en uno de los excelentes factores de desarrollo de las modernas compañías en la actual economía de la globalización». Esta consideración se enmarca dentro de los propósitos de la Ley 1014/2006, de 26 de enero, en la cual uno de sus objetivos es promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes y visión a largo plazo. De igual

forma, se espera de esta ley la generación de empleo, el crecimiento del producto interno bruto (PIB) y mayores inversiones extranjeras (Chan y Balam, 2011, p. 1261), lo cual traería beneficios en el ámbito económico.

En esta misma dirección, Toca (2010, p. 43) hace hincapié en que «todo parece indicar que el emprendimiento resulta ser una de las fórmulas adoptadas para enfrentar las épocas de crisis, de cambio y de incertidumbre a las que se someten las distintas sociedades». En el caso de Colombia, y en especial con las elevadas tasas de desempleo, el subempleo, la precarización del empleo y la informalidad laboral, es indispensable que se promocióne el emprendimiento como una política estratégica para enfrentar estos flagelos.

Además, este proceso se convierte en un reto para las personas que valoran su independencia, que trabajan por un ideal, que les gusta asumir riesgos, que quieran ser generadores de cambio a través de productos o procesos innovadores y que se consideren inconformes con el estado actual de las cosas. Davis (2006), citado por Toca (2010), argumenta que existen varios indicadores que pueden medir la actividad emprendedora, entre ellos, el número de empresas constituidas, su antigüedad, número de empleos generados y número de mipymes establecidas en una región determinada. Löbner (2006) resalta que la enseñanza del emprendimiento cobra fuerza en ambientes dinámicos y con gran incertidumbre, donde las personas deben aprender a tomar buenas decisiones que garanticen el éxito de los proyectos.

El emprendedor es quien inicia la aventura de un negocio, lo organiza, busca capital para financiarlo y asume toda o la mayor acción de riesgo. Por lo anterior, los emprendedores son los principales agentes de cambio de la sociedad. Además, consiguen grandes recompensas para sí mismos y para los inversionistas que los

respaldaron (Silva, 2008, p. 20). De acuerdo con Alcaraz (2006), citado por Silva (2008, p. 20), el emprendedor es una persona con características muy particulares, entre ellas, compromiso total, determinación y perseverancia, capacidad para alcanzar metas, orientación a las metas y oportunidades, iniciativa y responsabilidad, persistencia en la solución de problemas, realismo, autoconfianza, altos niveles de energía, toma de riesgos calculados, baja necesidad de estatus y poder, integridad, confiabilidad y tolerancia al cambio.

Entre las características que Hisrich et al. (2005) destacan de un emprendedor, se encuentran el estímulo para crear o modificar procesos y productos, exigencia a sí mismo de un esfuerzo para conseguir sus ideales, la disposición para asumir riesgos, el control interno-disciplina, innovador, orientador del cambio, persistente, líder visionario, independencia y satisfacción personal. Varela (2001) afirma que es aquella persona capaz de percibir una oportunidad para producir un bien o servicio y que ante ella plantea la posibilidad de asignarle recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos, con el propósito de poner en marcha su idea de negocio, de manera que genere valor para él y otras personas. En esta misma perspectiva, Druker (1974), citado por Varela (2001, p. 62), argumenta que el empresario tiene que reorientar recursos de áreas de resultados bajos o decrecientes hacia áreas con potencialidad de resultados altos o crecientes.

Por su parte, Parra y Torres (2007, p. 29) plantean que lo interesante del empresario, como objeto de estudio de la ciencia empresarial, es la persona en sí. Por tanto, conocer su forma de actuar y de pensar es un elemento básico para determinar perfiles ideales, funciones que desempeña y tareas específicas que ejecuta.

A su vez, Galindo y Echavarría (2011, p. 85) «identificaron seis componentes del emprendedor: forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades; consideración del riesgo; creatividad e innovación; generación de valor, proactividad, y búsqueda de información». Obtener información del mercado, incremento en los niveles de ahorro, estrategias innovadoras, redes y experiencia laboral previa (Bruderl, Preisendorfer y Ziegler, 1992; Cooper, Gimeno-Gascon y Woo, 1994; Stuart y Abetti, 1990) son los atributos personales que Baltar y Brunet (2013) encontraron en un estudio que realizaron a propósito de empresarios emprendedores argentinos en Cataluña –España–.

En esta misma dirección, Akehurst, Simarro y Mas-Tur (2012), en una investigación sobre mujeres emprendedoras en pequeñas empresas de servicios en la región de Valencia –España–, hallaron que el soporte financiero (Parker y Van Praag, 2006), los factores demográficos, la edad en la cual emprendían su negocio (Abdesselam, Bonnet y Pape, 2004; Alonso y Galve, 2008; Bates, 1987; Cooper et al., 1994; Kalnins y Williams, 2014), el uso de los préstamos familiares y el tamaño inicial de la empresa eran considerados aspectos críticos para su éxito.

Finalmente, en cuanto al concepto de empresa, Del Bosque y Rodríguez (2012, p. 3) argumentan que es el «medio de vida para el empresario, es decir, cuando la empresa está bien organizada y se ha hecho una buena planeación, le permite al empresario tener un buen estilo de vida, lograr sus sueños y brindar alternativas a otros».

Por otro lado, Durán (2012, p. 100) define la empresa como una entidad social en función económica y una comunidad de personas en la que se manifiesta la creatividad y la libre iniciativa. La misión de la empresa puede ser organizar el trabajo productivo en procura del

bienestar y el bien ser de quienes lo realizan para producir bienes y servicios con un valor económico agregado y destinados a satisfacer a través de las competencias del mercado las verdaderas necesidades individuales y sociales.

Algunos neoclásicos, como Marshall y Clark, citados por Martínez (2006), consideran la empresa como uno de los agentes esenciales del desarrollo económico y lo distinguen como factor productivo específico y, por tanto, susceptible de remuneración. La empresa no es solo una estructura cuya función es la producción, sino que además, es el reflejo de un estilo de vida, donde la persona pasa la gran parte de su tiempo realizando labores.

La empresa desde el punto de vista de la administración podría enunciarse como la actividad donde se involucra la planeación, la organización, la dirección y el control para la consecución de unos objetivos deseados con el apoyo del talento humano. Por otro lado, se puede considerar como un ente socio-técnico con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, que organiza y planea actividades de acuerdo con conocimientos de propiedad pública y que aplica tecnología propia o legalmente autorizada para desarrollar productos o servicios con el ánimo de responder a las necesidades de los consumidores.

3. Metodología

La información obtenida procede directamente de la realidad, en un proceso de experiencia personal, conociendo el problema y hablando con personas vinculadas a su objeto de estudio, a través de la aplicación de la entrevista, la cual se considera como una de las herramientas más utilizadas para aproximarse a la fuente de información. Además, el proceso investigativo se califica como descriptivo, ya que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La investigación comprendió cinco fases: revisión bibliográfica la cual permitió una exploración a fondo, elaboración del instrumento de entrevista individual, aplicación del instrumento –trabajo de campo–, análisis de la información recolectada y conclusiones. El instrumento que se empleó para la recolección

de la información fue la entrevista estructurada dirigida, en la cual se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones: el formato se hizo con preguntas abiertas que sirvieran como guía de una conversación –focalizada–, con el fin de buscar fundamentalmente aspectos cualitativos que describieran los fenómenos organizacionales objeto de estudio.

Las preguntas de investigación que se pretenden resolver con relación al caso en particular corresponden a ¿qué aspectos llevaron a los hermanos Paredes Ducuara a incursionar en el ámbito empresarial? ¿Qué características se logran evidenciar en estos emprendedores? ¿Cuál es la visión de administración que poseen los empresarios producto de la experiencia? ¿Qué obstáculos tuvieron que enfrentar los emprendedores para sacar adelante la empresa? ¿Qué retos esperan afrontar para hacer de la empresa una empresa competitiva?

Para el registro sanitario del de la información, se contó con una grabadora, previo consentimiento del entrevistado, y además se realizaron anotaciones por parte de los investigadores. Una vez transcurridas las visitas acordadas, el grupo investigador consolidó toda la historia de vida en un documento que

por supuesto fue presentado nuevamente al empresario para dar por terminada su construcción. Finalmente, realizados todos los ajustes sugeridos por el empresario, se procedió a la obtención de la carta de autorización para la publicación.

4. Caso de estudio: Chucula la Abuela

Para iniciar el caso, se partirá de la siguiente pregunta: ¿Quiénes son los emprendedores Abraham y Manuel Paredes Ducuara? Los hermanos Paredes Ducuara, oriundos del municipio de Coyaima, ubicado al sur del departamento del Tolima, crecieron en un hogar lleno de muchas dificultades. Sus padres Marcos Paredes y Benita Ducuara de Paredes eran campesinos humildes y de esta unión nacieron diez hijos. Por falta de dinero, solo alcanzaron a darles estudios de bachillerato a todos sus hijos. Solo Manuel, con mucho esfuerzo y sacrificio, logró obtener el título de auxiliar de cocina del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), y posteriormente terminó su carrera profesional como administrador de empresas en la Universidad del Tolima. Con el pasar de los años, algunos de ellos conformaron su hogar y otros se dedicaron actividades comerciales relacionadas con la venta de hortalizas, condimentos, distribución de carne de pollo en canal y de achiras, como fue el caso de Manuel.

La vida está llena de retos, como lo manifestó Manuel, y vio una gran oportunidad de vincularse como ayudante de cocina en la Flota Mercante Gran Colombiana en el periodo de 1978-1982, lo que le permitió poner en práctica lo aprendido en el SENA. Su hermano Abraham tomó la decisión de trasladarse a Ibagué en 1977, con el propósito de ver otras oportunidades de trabajo.

¿Cómo inicia Chucula la Abuela? Chucula la Abuela tuvo sus orígenes en Ibagué de la mano de su fundador Abraham Paredes Ducuara hacia 2000. Esta idea surgió como una necesidad de obtener algo de dinero para el sustento de la familia. Alimentarse es una necesidad fisiológica que se relaciona con el aspecto social y cultural, en la cual a través de la alimentación surgen costumbres alimentarias, que se vuelven características propias de algunas poblaciones y que hacen parte de una tradición cultural de los pueblos, como es el caso de la chucula, una bebida que tiene su origen en los pueblos indígenas.

4.1 ¿Qué es la chucula?

Es una bebida caliente a base de maíz, quinua, avena, ajonjolí, cacao, maní, clavos, panela y canela, que guarda en su interior el secreto de la bebida más espumosa, dulce, espesa y deliciosa que jamás se haya probado, y con el secreto más grande «el sabor de las abuelas». Su presentación es en forma de unas bolitas alargadas de tamaño de un huevo, aunque no tan ovaladas. La chucula pertenece a la cocina típica del Huila, Tolima, Santanderes, Boyacá y Cundinamarca. Se produce esencialmente de la misma manera que hace 200 años y se comercializa de forma casera. Hoy por hoy, la chucula ha ido ganando posicionamiento en la mente de los consumidores por ser un alimento fácil de preparación y por la variedad de vitaminas que contiene.

Como su preparación era fácil, Abraham Paredes Ducuara vio la posibilidad de empezar a producir chucula de una manera muy artesanal, la cual era empacada en bolsas de plástico sin ninguna especificación; sus clientes eran la familia, amigos, algunas tiendas de barrio y unos compradores que se encontraban ubicados en la plaza de mercado de la calle 28 en Ibagué, capital del departamento del Tolima –Colombia–. La entrega del producto la hacía Abraham, con el ánimo de no incrementar más los costos; sin embargo, el margen de rentabilidad del producto era demasiado bajo y escasamente daba para cubrir los costos y gastos e iniciar una nueva producción.

A pesar de que la utilidad era muy baja, Abraham notaba que a la gente le gustaba por su buen sabor, lo cual lo llevó a ser creativo con respecto al proceso de elaboración y es así como decide agregarle su toque secreto. Esto hizo que las ventas crecieran y desde luego que su producto se consumiera en mayor cantidad. Motivado por los resultados de las ventas, pensó que era necesario conseguir un socio para que lo apoyara en la producción y comercialización de la chucula, ya que veía una buena oportunidad en el mercado.

Así es como su hermano Manuel José Paredes Ducuara, después de navegar por los mares en la Flota Mercante Gran Colombia por cuatro años como auxiliar de cocina, y siendo egresado del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Tolima, ingresa como socio y gerente. Manuel procede a registrar la empresa ante la Cámara de Comercio de Ibagué con el nombre de Chucula la Abuela, en 2000, con un capital inicial de COP 500 000, es decir, USD 239.53 de la época, quedando él como representante legal e iniciando operaciones en la avenida Ferrocarril # 21-80 de Ibagué.

Manuel asume el reto de convertirla en una empresa pujante y reconocida en la región con el producto de la chucula, para lo cual estaba decidido a trabajar incansablemente. Sin embargo, recibe el negocio en unas condiciones muy precarias, no contaba con un capital de trabajo, no existía una base de datos de clientes, no había equipos y maquinaria adecuada para la producción, existía poco inventario de materia prima y el producto no contaba con los registros necesarios para ser comercializado, entre otros aspectos. Los hermanos Paredes Ducuara estaban convencidos de que tenían un diamante en bruto, ya que en Ibagué no había empresas que elaboraran y comercializaran la chucula, lo cual les permitía, por decirlo de alguna forma, ser pioneros en este negocio.

Entre de 2000 y 2004, Manuel empieza a darle un orden a la empresa, de tal forma que le permitiera ser conocido en el sector de los alimentos, para lo cual recurre a visitar nuevos clientes, amigos y tiendas de barrio llevando muestras gratis del producto de la chucula. Sin embargo, por su mente rondaba la idea de ingresar a los grandes supermercados como Mercacentro y Éxito ubicados en Ibagué. A la vez, pensaba que podía llegar al mercado regional de los municipios Girardot, Neiva, Bogotá y los departamentos de Risaralda, Quindío y Caldas -estos tres últimos conocidos como el Eje Cafetero, zona de gran parte del occidente de Colombia-. El trabajo no era fácil, pero Manuel estaba decidido a lograr cada uno de los retos que se había propuesto en el momento de asumir la gerencia de la empresa.

Con el transcurrir de los días, la empresa había tenido un pequeño cambio en lo referente a lo administrativo, sin embargo, seguía teniendo problemas de ventas, dado que los clientes le exigían el registro sanitario del sanitario del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima). Así es como entre

2005 y 2008, empieza a trabajar en función de ahorrar para tramitar los respectivos registros y así comercializar la chucula sin ningún problema. A pesar de que las ventas habían mejorado notablemente con respecto a los años anteriores, decide aventurarse a conseguir clientes en Bogotá, ya que tenía algunos conocidos que lo apoyaban con su producto.

Entre 2009 y 2011, fueron invitados a participar con su producto Chucula la Abuela en el mercado campesino que se realizaba en Bogotá, situación que aprovecharon al máximo para darse a conocer. Para 2012, los almacenes Éxito y Mercacentro realizaron una feria de alimentos, y Manuel participó exponiendo su producto bandera Chucula la Abuela. Para esta época, el producto era todavía comercializado sin registro, pero su proceso de elaboración se hacía con toda la rigurosidad del caso.

Para 2013, decide contratar a una persona de tiempo completo, cuya asignación salarial era de COP 1 000 000, es decir USD 535.07 de la época, asignación que incluía las prestaciones de ley. Entre las funciones que debía desarrollar la persona, estaban despachar pedidos, atención al público, comunicación con proveedores, organizar la base de datos de los clientes, manejo de inventario, etc. Esta vinculación le permitió a Manuel tener más tiempo para dedicarse por completo al proceso de producción, ya que esta tarea no se le delegaba a nadie por temor a que le plagiaran la fórmula de la chucula, y a viajar para conseguir clientes y pedidos.

Su nivel de conocimiento en el área de la administración y su experiencia en las ventas, lo hacían reflexionar día tras día en aspectos como imagen corporativa, publicidad, presentación del producto, forma de distribución y, por supuesto, el registro sanitario del Invima, dado que la microempresa no contaba con nada de esto. Sin pensarlo más, toma algunas decisiones para el bien de la empresa como mandar a hacer tarjetas de presentación, vincular a una persona para que le realizara el aviso con el nombre de la empresa y decide cambiar el empaque del producto.

Su vida transcurría en visitar clientes llevando muestras del producto y toda la información necesaria, con el fin de darles a conocer las bondades de consumir la chucula y así poder concretar algunos pedidos. Este ejercicio lo hacía día tras día, sin importar las difíciles situaciones que debía afrontar, lo cual dio como resultado un incremento en las ventas. Sin embargo, no era lo suficientemente significativo para subsanar los costos fijos de la empresa. Para 2013, concreta una cita con el gerente comercial del Grupo Éxito de Ibagué para que le permitiera colocar un estand y así ofrecer su producto de la chucula. Ante dicha solicitud, el gerente le responde que sí se podía siempre y cuando el producto cumpliera con todas las especificaciones de calidad y sus respectivos registros, situación que lo preocupó dado que el producto no contaba con estos documentos.

5. Problemas que afrontaba la empresa

En medio de la cotidianidad y en sus pequeños ratos libres, Manuel analizaba algunos problemas adicionales relacionados con la producción, el mercadeo y las finanzas que, si no se abordaban con inteligencia y suficiente responsabilidad, podían llevarlos a la quiebra definitiva. Entre los problemas, se destacaban los siguientes: la calidad del producto no era la mejor, no se tenía una estimación de la demanda potencial, había un alto riesgo de contaminación tanto en el proceso productivo como en el almacenaje, no se tenía definida una marca e imagen que los identificara en el mercado como productores de chucula, se carecía de una política de precios y no se contaba con recursos para hacer publicidad y promoción, no se disponía de espacios estratégicos para la exhibición del producto, no contaba con una fuerza de ventas que visitara los clientes, carecía de un espacio adecuado que le permitiera producir y atender a sus clientes, no contaba con el apoyo de los supermercados para promocionar el producto, y además, este último no contaba con el registro sanitario necesario para la comercialización.

En lo financiero, no se disponía de un capital de trabajo –especialmente efectivo e inventarios tanto de materias primas como de productos terminados– que le permitiera a la empresa atender las obligaciones y los deberes del corto plazo. Y no tener la mejor posición financiera, le generaba otros inconvenientes como la dificultad de optimizar el proceso de manufactura mediante la adquisición de tecnología apropiada. No tenían la forma de mejorar el empaque, no se podían realizar promociones o degustaciones a mayor escala, no se podían tramitar

los registros que se requerían y no existía capacidad de contratación de personal. De acuerdo con lo planteado, la empresa entró en un periodo difícil y durante casi dos años sufrió de estancamiento comercial y nulo crecimiento.

Los hermanos Paredes Ducuara tenían un panorama lleno de muchas dificultades, pero a la vez analizaban dos posibles alternativas que les permitiera salir del laberinto donde se encontraban. La primera opción era acceder a un préstamo con una entidad bancaria y la segunda conseguir un socio capitalista. Con respecto al préstamo bancario, no era muy fácil para ellos, como lo mencionó Manuel, dado que los bancos exigen muchos documentos y las tasas de interés eran altas, situación que los ponía a pensar y a analizar detenidamente la situación. En relación con la vinculación de un socio capitalista, cierto día apareció una persona interesada en invertir en el negocio, con la condición que él se encargaría de la administración de la empresa y de todo el proceso productivo. Este hecho les generó un poco de desconfianza a los hermanos Paredes Ducuara, ya que ellos percibieron que el inversionista estaba muy interesado en conocer la fórmula de la chucula, lo cual los llevó a desistir de esta posibilidad.

Sin embargo, por sus mentes trasegaban varias preguntas, entre ellas ¿cómo mejorar los problemas de mercado? ¿Cómo mejorar la rentabilidad del producto? ¿Cómo atender un mercado potencial? ¿Cómo lograr posicionar el producto en los grandes supermercados? y ¿cómo obtener financiación cuando los recursos para MiPyMEs son tan limitados y difíciles de acceder? Estos empresarios no tenían claras las respuestas a sus preguntas, pero lo único cierto era que el negocio tenía

que experimentar un cambio significativo. Durante varios meses de trabajo, y de pensar y pensar, estos emprendedores generaban unas y otras ideas, pero nada contundente, todo les

llevaba más o menos al mismo punto como si estuvieran atrapados en un túnel sin salida.

6. Estrategias de solución a los problemas

En este contexto, los hermanos Paredes Ducuara recurrieron a las cualidades propias de un emprendedor: visión, pasión, confianza, creatividad, ambición y hacer que las cosas sucedan (Santín, 2012; Galindo y Echavarría, 2011; Alcaraz, 2006, citado por Silva, 2008; Enrique y Da Cunha, 2008, citados por Toca, 2010); perseverancia, energía, integridad, confianza, creatividad y disposición a tomar riesgos (Amaru, 2008); liderazgo, determinación, trabajo en equipo, forma de pensar, razonar, innovación, proactividad, cultura, el apoyo familiar, las amistades, la educación (Cholsta, Patzelt, Klein y Dromann, 2012), y según Durán (2012), estos emprendedores desarrollaron el criterio de entidad social en la cual se manifiesta su creatividad y la libre iniciativa.

Igualmente, ellos concibieron su proyecto empresarial como un medio de vida para lograr sus sueños y brindar alternativas a otros (Del Bosque y Rodríguez, 2012); asimismo, encontraron como factores críticos de éxito para su aventura el soporte financiero (Parker y Van Praag, 2006); y estrategias innovadoras, redes y experiencia laboral previa (Bruderl et al., 1992; Cooper et al., 1994; Stuart y Abetti, 1990). La modificación de procesos y productos ha sido una preocupación central de estos empresarios, lo cual se puso de presente en la adopción de un nuevo empaque para el producto, lo mismo que el deseo de alcanzar un propósito o un ideal y no depender de otros, su propia exigencia personal, la disciplina,

el cambio, la persistencia (Gerry, Marques y Nogueira, 2008; Hisrich et al., 2005), el aprovechamiento de oportunidades (Varela, 2001) y la necesidad de logro y las tareas que exijan esfuerzo y habilidad (Collins, Hanges y Locke, 2004; McClelland, 1976).

Haciendo gala de su deseo de lograr que las cosas sucedan (Santín, 2012; Galindo y Echavarría, 2011), los hermanos Paredes Ducuara decidieron recurrir a familiares y amigos (Cholsta et al., 2012) para obtener algún respaldo de su parte, y así es como con perseverancia (Hisrich et al., 2005) logran reunir el dinero suficiente para obtener el registro sanitario del Invima a finales de 2013 por un periodo de diez años. Desde el punto de vista financiero, después de pensarlo por algún tiempo y de pedir asesoría, toman la decisión de acceder a varios préstamos entre 2012 y 2015, no obstante el esfuerzo que esto significaba en términos de costos financieros que ascendieron a COP 15 000 000 equivalentes a USD 7497.45, con el fin de tener el soporte financiero (Parker y Van Praag, 2006). Este dinero les sirvió para realizar algunas inversiones prioritarias, entre ellas, la adecuación del local, la compra de una máquina tostadora de cereales y una selladora, la mejora del empaque y el excedente para compra de materias primas e insumos.

Con lo anterior, se puede evidenciar que un verdadero emprendedor es quien se lanza a la aventura de un negocio, lo organiza y busca todos

los recursos necesarios para cumplir su sueño (Del Bosque y Rodríguez, 2012; Collins et al., 2004; McClelland, 1976). Esta situación fue la de los hermanos Paredes Ducuara quienes con mucho esfuerzo y dedicación lograron cumplir su propósito. Primero, constituir la sociedad, y luego sobreponerse a las vicisitudes propias de un negocio con muchas limitaciones, especialmente de orden financiero. Por lo

anterior, se concluye que los emprendedores son los principales agentes de cambio de la sociedad e inspiran a otras generaciones a crear empresa. Además, alcanzan grandes recompensas personales que los fortalecen y animan para seguir trabajando por la conquista de nuevos retos (Silva, 2008).

7. Logros alcanzados por los socios de la empresa

Estos empresarios estaban ganando la batalla a pesar de los tantos inconvenientes y obstáculos que se les presentaron, pero que con firmeza, valentía y poder de decisión, habían logrado sortear todas las dificultades. A continuación, se relacionan algunos logros alcanzados por los hermanos Paredes Ducuara

- Obtención del registro sanitario del Invima por un periodo de diez años.
- Ingresaron al mercado de los supermercados de Mercacentro, Surtiplaza y Éxito con su producto Chucula la Abuela, a partir del momento de la obtención del registro sanitario.
- Atienden pedidos a tiendas naturistas ubicadas en Ibagué y otros municipios del Tolima.
- Cuentan con una impulsadora con material POP *–point of purchase–*, que se encarga de las degustaciones entre sus clientes mayoristas.
- Es de resaltar que Chucula la Abuela realiza la venta de manera directa sin intermediarios, lo cual les ha permitido manejar una buena estructura de precios.

- El producto Chucula la Abuela se encuentra en varios supermercados y tiendas de Girardot, Neiva y Bogotá.
- La empresa Chucula la Abuela pasó de fabricar el producto en forma esférica y con un empaque muy sencillo a producir una chucula en polvo en cuatro presentaciones: empaques de 75, 150, 225 y 450 g.

Es de resaltar que su margen de rentabilidad no era muy alto, porque se estaban haciendo todos los esfuerzos por posicionar la marca de chucula en las grandes superficies, siempre con la convicción y confianza de que lo iban a lograr.

Para 2015, el personal vinculado a Chucula la Abuela eran tres personas, Abraham, Manuel y un empleado a quien le han venido pagando el equivalente al salario mínimo más prestaciones, que para esta época ascendía aproximadamente a COP 1 000 000 o USD 364.10. Esta remuneración se ha mantenido en el mismo valor, gracias a los acuerdos informales entre el patrono y el trabajador. Ya para 2016, y ante el incremento de las ventas, se vio la necesidad de contratar otras dos personas equivalentes a medio tiempo, o sea, una erogación adicional de COP 1 137 000 o USD 372.36, a quienes se vinculó para atender pedidos extra de los clientes.

En el transcurso de nueve años, la empresa Chucula la Abuela pasó de un nivel de ventas de COP 5 millones anuales a vender COP 64 millones (Tabla 1) y de tener un empleado a

contar con tres empleados fijos, y de acuerdo con los pedidos que se tengan, se contratan a dos personas como apoyo en la parte de producción y comercialización.

Tabla 1. Ventas históricas

Año	Ventas en COP	Ventas en USD
2012	42 000 000	23 356.30
2013	44 000 000	23 543.26
2014	52 000 000	25 991.16
2015	64 000 000	23 302.64
2016*	64 000 000	20 960.10

* Valores a septiembre de 2016.

Fuente. Elaboración propia según Manuel Paredes Ducuara.

De la información anterior, se refleja el crecimiento que han venido experimentando las ventas de la empresa durante los últimos cinco años. Entre 2012 y 2013, la empresa incrementó sus ventas en un 4.8 %, mientras que para 2014 logró un crecimiento en ventas del 18.2 % y en 2015 ese crecimiento se ubicó en el 23.1 %. El comportamiento en las ventas viene demostrando un crecimiento real bien importante, y al final de 2016 se esperaba que las ventas crecieran a la tasa del 50 % anual. Estos resultados se han logrado gracias a la decisión que tomó el gerente de acceder al préstamo y hacer las respectivas inversiones. Las ganancias que van quedando del ejercicio contable las están invirtiendo en mejorar el proceso de producción; aunque sigue siendo artesanal, la meta es llegar a un sistema semiindustrializado.

Manuel, comenta que actualmente la capacidad total de la planta de producción es de 2500 kg/mes y en el momento

solo se están produciendo 750 kg/mes, lo cual significa que existe un exceso en la capacidad instalada. Esto debido a que solo les están produciendo a clientes mayoristas como Mercacentro, Éxito, Surtiplaza, y algunos supermercados y tiendas naturistas en unos municipios aledaños al Tolima. La meta es incrementar la capacidad de producción, para lo cual se están intensificando actividades de mercadeo y así aprovechar la capacidad de producción disponible.

Actualmente, Manuel aprovecha las capacitaciones que les ofrece la Cámara de Comercio de Ibagué en temas relacionados con marketing, servicio al cliente, procesos de producción, normas ISO, procesos contables y manejo de productos, entre otros aspectos, con el fin de mantenerse actualizado y así tener un mayor conocimiento acerca del negocio de manera integral.

8. Retos por alcanzar

Toda empresa debe seguir su curso de crecimiento, para lo cual los hermanos Paredes Ducuara le están apostando a convertirse en unos empresarios de éxito, y con este fin les se han propuesto a los siguientes retos:

- Tener como cliente las tiendas Juan Valdez, ya que esta es una empresa de gran prestigio a nivel nacional e internacional, lo cual le permitiría tener posiblemente un socio estratégico.
- Venderles a las tiendas OMA, empresa que por ser de mucho prestigio en las bebidas de café puede darle una enorme dinámica al negocio.
- Lograr conquistar clientes de tiendas naturistas y restaurantes vegetarianos, con el propósito de ampliar su mercado y así incrementar su nivel de ventas.
- Seguir mejorando los procesos de producción, hasta el punto de volverlos totalmente industrializados.
- Contar con una página *web* que les permita dar a conocer el producto y sus bondades.
- Adaptar un nuevo empaque para su producto con características similares al del chocolate.
- Hacer que Chucula la Abuela sea reconocida en el mercado por su calidad, innovación, y sobre todo, por la diferenciación –producto único en el mercado con las características que posee–.
- Sacar al mercado dos tipos de chuculas, una dirigida al segmento de los diabéticos, cambiando su composición original del maíz porva por el maíz morado y adicionándole algarrobo y yacón, y una chucula premium dirigida a un segmento de mercado superior.

Frente a los dos primeros retos, Manuel ya ha venido realizando algunos acercamientos con estas empresas, las cuales han mostrado un interés en el producto de la chucula.

9. Conclusiones

La acción de emprender es una labor compleja. En cuanto demanda características muy particulares que no necesariamente se dan en todas las personas: la constancia, la disciplina, el deseo de hacer las cosas, la pasión, la visión y el sacrificio son, entre otros, los aspectos que deben identificar a un pionero, como en este caso sucedió con los señores Manuel y Abraham Paredes Ducuara, quienes tuvieron que sortear y están sorteando muchas dificultades para mantener viva su idea de negocio.

Frente al primer interrogante: ¿qué aspectos llevaron a los hermanos Paredes a incursionar en el ámbito empresarial? Se puede señalar que fue por la necesidad de buscar una alternativa de trabajo, esto acompañado de la gran pasión y motivación que los envolvía el gran sabor de la chucula, ya que este era una tradición cultural de los pueblos indígenas.

Para responder a la segunda pregunta: ¿cuáles son las características que sobresalen en estos emprendedores? Se partió del fundamento teórico, donde se evidencia lo

siguiente: tanto Manuel como Abraham son personas con una alta capacidad de visión, pasión, confianza, creatividad y ambición por sacar la empresa adelante, tal como lo señala Santín (2012). Por otro lado, se pudo evidenciar en el caso de estudio que los hermanos Paredes tenían un compromiso total, perseverancia, una capacidad para alcanzar metas, iniciativa, responsabilidad, persistencia en la solución de problemas, autoconfianza, altos niveles de energía y toma de riesgos calculados (Alcaraz, 2006, citado por Silva, 2008, p. 20). Finalmente, se puede mencionar que estos emprendedores eran muy exigentes consigo mismos, para poder lograr sus metas, además, eran muy persistentes con su idea de Chucula la Abuela y así lograron una satisfacción personal (Hisrich et al., 2005).

Con respecto a la pregunta: ¿cuál es la visión de administración que poseen los empresarios producto de la experiencia?, se puede señalar que tienen una visión muy moderna enmarcada en la forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, consideración del riesgo, creatividad e innovación, generación de valor, proactividad y búsqueda de información (Galindo y Echavarría, 2011, p. 85).

En relación con la pregunta: ¿qué obstáculos tuvieron que enfrentar los emprendedores para sacar adelante la empresa?, se encontró que el principal problema fue de índole financiera, ya que no contaban con los suficientes recursos económicos para hacer de ella una empresa productiva y competitiva. Esta situación tuvo mucha incidencia para la obtención del registro sanitario del Invima, mejoras del empaque, distribución del producto, compra de equipos y maquinaria para mejorar el proceso productivo, contratación de empleados y la implementación de una estrategia de comunicación. Según Hisrich et al. (2005), el emprendedor debe disponer de los diferentes mecanismos sociales y económicos

para así alcanzar las metas propuestas, o de lo contrario, se debe hacer gestión para conseguirlos y no llegar al fracaso.

No existe un verdadero ecosistema emprendedor que sirva de soporte a las iniciativas emprendedoras, lo cual fue evidente en la situación de los hermanos Paredes Ducuara, quienes tuvieron que asumir solos el reto de sacar adelante su proyecto. En cuanto a financiación, Akehurst, Simarro y Mas-Tur (2012) y Parker y Van Praag (2006) no encontraron respaldo de ninguna entidad estatal, por ejemplo, con líneas de crédito blandas, facilidades de constitución societaria, disposición de redes de información acerca de oportunidades de negocio a nivel nacional o internacional, entre otros aspectos (Bruderl et al., 1992; Cooper et al., 1994; Stuart y Abetti, 1990).

Finalmente, atendiendo a la pregunta sobre ¿qué retos esperan afrontar para hacer de la empresa una empresa competitiva?, los hermanos Paredes Ducuara tienen proyectado buscar nuevos mercados fuera de Ibagué, realizar alianzas con las cadenas Juan Valdez y OMA y continuar trabajando el segmento de restaurantes y tiendas naturistas. El segundo propósito es sacar dos nuevas presentaciones, una para los diabéticos, la cual es a base maíz morado y con adición de algarrobo y yacón, y una segunda es la chucula premium, dirigida a un segmento de mercado superior. Y un tercer reto es explotar al máximo su capacidad instalada, para lo cual están haciendo gestión en la consolidación de nuevos mercados.

Es importante resaltar que los investigadores lograron identificar el apoyo relativo que recibieron los hermanos Paredes Ducuara por parte de las organizaciones del sector privado, entre ellas, la Cámara de Comercio de Ibagué en lo relacionado con capacitación y los supermercados Éxito, Mercacentro y Surtiplaza, que les abrieron las puertas para

que empezaran a exhibir su producto, gracias a lo cual han venido consolidándose en el mercado. Merece atención especial el acompañamiento que ellos recibieron por parte de su familia (Parker y Van Praag, 2006), el cual fue fundamental para la obtención del registro sanitario del Invima.

Se evidencia en este caso que la formación empresarial es muy importante a la hora de emprender una iniciativa de este tipo, lo cual se vio reflejado en el hecho de que Abraham no tenía mucha idea de lo que era una empresa, ya que solo se limitaba a producir y vender un producto chucula, pero sin ninguna proyección en el futuro. Situación contraria a la de Manuel, que posee un mayor conocimiento en el

área de la administración de empresas por su título obtenido (Cholsta, Patzelt, Klein y Dromann, 2012), y quien empieza a darle un giro completo al negocio y a convertirla en una empresa con imagen corporativa, que le permite plantearse retos hasta el punto de convertirla en una microempresa de relativo éxito en la producción y comercialización de su producto chucula.

De acuerdo con lo anterior, se puede señalar que los emprendedores son los principales agentes que dinamizan la economía de las regiones, promueven el cambio y, además, consiguen grandes recompensas para sí mismos y para los inversionistas que los respaldaron (Silva, 2008, p. 20).

10. Preguntas para la reflexión

Conocer en detalle todo lo relacionado con el caso de Chucula la Abuela conlleva plantear algunos interrogantes para la discusión académica, entre ellos:

- ¿Consideran que los empresarios tomaron una decisión equivocada de no aceptar el ingreso de un socio capitalista a Chucula la Abuela?
- ¿Qué estrategias recomiendan ustedes a los empresarios para incrementar las ventas, teniendo en cuenta la limitación de capital de trabajo que tiene Chucula la Abuela?
- ¿Cuáles deberán ser las acciones estratégicas fundamentales e integrales para garantizar la generación de valor económico agregado en Chucula la Abuela?
- ¿Qué deberían hacer estos empresarios con el exceso de capacidad con el que cuentan actualmente?
- ¿Sería conveniente en las circunstancias actuales ampliar el portafolio de productos de Chucula la Abuela? ¿Qué implicaciones tendría esta decisión?

Referencias

- Abdesselam, R., Bonnet, J. y Pape, N. (2004). An explanation of the life Span of new French firms. *Small Business Economics*, 23(3), 237-254.
- Akehurst, G., Simarro, E. y Mas-Tur, A. (2012). Women entrepreneurship in small service firms: Motivations, barriers and performance. *The Services Industrial Journal*, 32(15), 2489-2505.
- Alonso Nuez, M. J. y Galve Górriz, C. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 26, 5-44.
- Amaru Maximino, A. C. (2008). *Administración para emprendedores, fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Pearson.
- Baltar, F. y Brunet Icart, I. (2013). Estructura de oportunidades y comportamiento emprendedor: Emprendedores argentinos en Cataluña, España. *Migraciones Internacionales*, 7(2), 9-38.
- Bates, T. (1987). Self-employed minorities: Traits and trends. *Social Science Quarterly*, 68(3), 539-551.
- Bosma, N. S. y Levie, J. (2010). Global Entrepreneurship Monitor 2009 Executive Report. Global Entrepreneurship Monitor.
- Bosque, R. del y Rodríguez, M. A. (2012). *¿Puedo ser un empresario? Claves, trucos y atajos*. Bubok.
- Bruderl, J., Preisendorfer, P. y Ziegler, R. (1992). Survival chances of newlyfounded business organizations. *American Sociological Review*, 57(2), 227-242.
- Braunerhjelm, P., Acs, Z. J., Audretsch, D. B. y Carlsson, B. (2010). The missinglink: Knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth. *Small Business Economics*, 34(2), 105-125. doi:10.1007/s11187-009-9235-1
- Chan, M. y Balam, J. (2011). Comparación del nivel de emprendimiento de los alumnos de dos universidades tecnológicas. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 6(2), 1261-1272.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85. DOI: 10.1177/0266242696151005
- Cholsta, S., Patzelt, H., Klein, S. y Dromann, C. (2012). Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. *Small Business Economics*, 38, 121-138.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. y Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
- Collins, C., Hanges, P. y Locke, E. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A Meta-analysis. *Human Performance*, 17(1), 95-117.
- Durán Varela, H. (2012). *Los nuevos retos del empresario moderno*. Estados Unidos de América.
- Galindo, R. y Echavarría, M. V. (2011). Diagnóstico de la cultura emprendedora en la Escuela de Ingeniería de Antioquia. *Revista EIA*, 15, 85-94.
- Gerry, C., Marques, C. y Nogueira, F. (2008). Tracking student entrepreneurial potential: personal attributes and the propensity for business start-ups after graduation in a Portuguese university. *Problems and Perspectives in Management*, 6(4), 45-53.
- González, J. J. y Parra, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional, clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 25, 40-57.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hisrich, D. R., Peters, P. M. y Dean, S. A. (2005). *Entrepreneurship (emprendedores)*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kalnins, A. y Williams, M. (2014). When do female-owned businesses outsurvivemale-owned businesses? A disaggregated approach by industry and geography. *Journal of Business Venturing*, 29(6), 822-835.doi:10.1016/j.jbusvent.2013.12.001.

- Ley 1014/2006, de 26 de enero, de fomento a la cultura del emprendimiento.
- Löbner, H. (2006). Learning entrepreneurship from a constructivist perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(1), 19-38.
- Martínez, A. (2002). *La historia de la empresa en España*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193.
- McClelland, D. (1976). *The achieving society: With a new introduction*. Nueva York: Irvington Publishers.
- Moreno Zacarías, H. M. y Espíritu Olmos, R. (2010). Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. Portes: *Revista Mexicana de estudios sobre la Cuenca del Pacífico*, 8(4), 101-122.
- Parker, S. C. y Praag, M. van (2006). Schooling, capital constraints, and entrepreneurial performance. *Journal of Business & Economic Statistics*, 24(4), 416-431. doi:10.1198/073500106000000215
- Parra, M. y Torres, L.A (2007). *Historias de vida de empresarios pioneros en Florencia (Caquetá)* (Tesis de maestría, Universidad del Valle, Cali, Colombia).
- Santín, A. (2012, junio 8). *El ADN del emprendedor*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/265200>
- Silva Duarte, J. E (2008). *Emprendedor: crear su propia empresa*. Bogotá: Alfaomega.
- Stuart, R. W. y Abetti, P. A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 151-162.
- Toca Torres, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 41-60.
- Varela Villegas, R. (2001). *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Prentice.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods, applied social research methods*. Londres: Sage.