



Pensamiento & Gestión

ISSN: 1657-6276

revistapensamientoygestion@gmail.com

Universidad del Norte

Colombia

Parra Alviz, Mercedes; Rubio Guerrero, Germán; López Posada, Laura Marcela  
Factores distintivos de emprendimiento que propiciaron el éxito: casos de estudio en  
empresarios de Ibagué, Tolima

Pensamiento & Gestión, núm. 43, julio-diciembre, 2017, pp. 89-127

Universidad del Norte

Barranquilla, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64653514005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

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

# Factores distintivos de emprendimiento que propiciaron el éxito: casos de estudio en empresarios de Ibagué, Tolima<sup>1</sup>

---

Distinctive factors of entrepreneurship that led to success: case studies in entrepreneurs from Ibagué, Tolima

Mercedes Parra Alviz

*mparra@ut.edu.co*

Administradora de empresas, Magíster en Administración (Universidad del Valle), Magíster en Educación (Universidad Pedagógica de Colombia). Profesora de planta de la Universidad del Tolima (Colombia) y actualmente es la directora del Grupo de Investigación en Mercadeo y Negocios (GIMN)

**Correspondencia:** Cra. 5 Sur n.º 83-200 casa D-2 Florida 1 Ibagué, Tolima.

Germán Rubio Guerrero

*grubio@ut.edu.co*

Administrador de empresas, Universidad del Tolima. Especialista en Gerencia de Producción, Universidad ICESI; en Estadística, Universidad del Tolima; en Gerencia de Producción y Operaciones, Universidad Sergio Arboleda. Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia, y en Producción y Operaciones, Universidad Sergio Arboleda. Doctor en Gestión, Universidad EAN. Actualmente se desempeña como profesor de planta de la Universidad del Tolima, director del Grupo de Investigación en Desarrollo Empresarial de la Universidad del Tolima (Gideut).

---

<sup>1</sup> Este artículo es el resultado de los proyectos de investigación Historia de empresarios de éxito en Ibagué y el Emprendimiento corporativo en las medianas y grandes empresas del sector industrial de Ibagué, financiados por el Fondo de Investigaciones de la Universidad del Tolima.

Laura Marcela López Posada  
*lauralopezmarcela@gmail.com*

Administradora de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. Postgrados: Doctorado en Emprendimiento, Cooperativismo e Innovación Social y Maestría en Dirección de Empresas, ambos en *Mondragon Unibertsitatea, Oñati (Gipuzkoa)*. Maestría en Administración con área de concentración en Estudios Organizacionales, Universidad de los Andes (Bogotá – Colombia). Maestría en Administración con énfasis en Gestión, Universidad Nacional de Colombia. Docente e investigadora de la Universidad del Tolima, integrante del Grupo de Investigación en Desarrollo Empresarial de la Universidad del Tolima (GIDEUT).

### Resumen

Este artículo explora la relación entre los principales rasgos distintivos de los emprendedores y la incidencia en su perdurabilidad empresarial. Se estudiaron 10 casos de emprendedores de Ibagué, bajo dos enfoques: un análisis cualitativo soportado en entrevistas estructuradas a empresarios, y el cuantitativo sustentado en los resultados de la encuesta a empleados y clientes. El estudio fue realizado por los grupos de Investigación GIMN y Gideut de la Universidad del Tolima, institución que lo financia. Los rasgos de mayor trascendencia que tienen los empresarios y que les han permitido posicionar sus organizaciones en la región son: el nivel de formación, el liderazgo que han impartido, el amor por el trabajo, inversión tanto en infraestructura como en personal y, finalmente, la atención al cliente.

**Palabras clave:** *Emprendedor, emprendimiento, empresario, nuevas empresas.*

### Abstract

This article explores the relation between the main distinguishing features of the entrepreneurs and the incidence in business sustainability. Ten cases of entrepreneurs of Ibagué have been analyzed for which two approaches were used: a qualitative analysis supported in structured interviews to businessmen and a quantitative one supported in the results of the survey to employees and customers. The research was developed by the GIMN and GIDEUT research groups of the Universidad del Tolima and funded by the same institution. The most significant features of entrepreneurs which have enabled them to position the companies in the region are: level of training, leadership exerted, love for their job, investment in infrastructure and employees and customer.

**Keywords:** *Entrepreneur, entrepreneurship, new companies.*

---

Fecha de recepción: 29 de octubre de 2017

Fecha de aceptación: 7 de julio de 2017

## INTRODUCCIÓN

En el contexto económico actual cobra cada vez más importancia el emprendedor, quien además de crear empresa, es investigador, ingenioso, recursivo, líder y está en disposición de asumir riesgos constantemente con el fin de lograr consolidar su sueño como emprendedor. El empresario debe estar tomando decisiones sobre la presentación de nuevas propuestas que le permitan mejorar y ejecutar proyectos e implementar diferentes formas de hacer las cosas. Así mismo permanece en continuo mejoramiento y en la búsqueda de oportunidades que ofrece el entorno, para hacer de su empresa una unidad económica cada vez más dinámica y competitiva.

Por tal razón, hablar del desarrollo empresarial del Tolima implica, sin lugar a dudas, identificar los rasgos distintivos que a emprendedores y empresarios llevaron a incursionar en el mundo de los negocios. Sin embargo, el hecho de que a algunos de estos protagonistas no se les ha dado la importancia o el reconocimiento que merecen, al pasar inadvertidos durante muchas décadas, motivó a los investigadores a indagar sobre las características emprendedoras de estos empresarios de éxito de la ciudad de Ibagué, para compartirlas con la comunidad académica, no solo como referente en estudios posteriores, sino para que constituyan un aliciente entre quienes pretendan incursionar en este mismo ámbito.

### 1. MARCO TEÓRICO

El marco teórico se abordó desde cuatro aspectos: filosofía del emprendimiento, motivación empresarial, características de los emprendedores y gestión del servicio.

**Filosofía del emprendimiento.** El emprendimiento sostenible se explica por la integración de los asuntos éticos en los negocios, el compromiso con la comunidad, la responsabilidad social y el desarrollo económico (Hockerts y Wüstenhagen, 2010, citados por Hörisch, 2016). Así mismo el reto del emprendedor “sostenible” es desarrollar los negocios con el apoyo de sus *stake holders* tanto internos como externos, con la preocupación de mantener un medio ambiente seguro para el negocio que emprenden (Mathew, 2009).

Dentro del campo del emprendimiento ha venido tomando fuerza el denominado emprendimiento social, que según Lan, Zhu, Ness, Xing y Schneider (2014), en los últimos años ha conducido a cambios importantes en las recién creadas cooperativas rurales de China, las cuales son administradas por los líderes de la comunidad y demás personas con iniciativa empresarial y valores básicos compartidos que llevan el mensaje de la prosperidad a los habitantes del pueblo, pero no necesariamente en función de obtener beneficios económicos, sino de liderar procesos sociales que permitan satisfacer las demandas y necesidades de una parte de la población. Estas personas dirigen las comunidades rurales con una clara misión social a través del desarrollo de cooperativas como empresas de propiedad colectiva de los aldeanos. El emprendimiento social juega un rol fundamental en los procesos de desarrollo comunitario, así como contribuyendo a la construcción de nación y una prosperidad común.

Por otra parte, a instancias del cambio tecnológico y las capacidades dinámicas empresariales, Lanza y Passarelli (2014) aclaran el papel que estos tienen en la promulgación, desarrollo, la refinación y el despliegue de tres fortalezas emprendedoras sustantivas: visión empresarial compartida, heurística y flexibilidad empresarial. Para Barba-Sánchez y Atienza-Sahuquillo (citados por Marulanda, Montoya y Vélez, 2014), la decisión de crear y poner en marcha una empresa es producto de los motivos e intenciones según los rasgos de personalidad (Zhao y Seibert, 2006; Zhao et al., 2010; Rauch y Frese, 2007; Caliendo et al., 2014, citados por Fritsch y Storey, 2014) y habilidades de cada individuo. En esta misma perspectiva Paturel (citado por Marulanda et al., 2014), argumenta que: “El proceso de creación de una empresa es el resultado de tres factores: las aspiraciones o motivaciones del creador, las competencias y recursos del fundador y el ambiente o entorno para la creación (Thomas, Passaro y Scandurra, 2014), que se refiere especialmente a las oportunidades que ofrece el mercado y a los incentivos que brinda el marco legal (Marulanda et. al., 2014, p. 206)”.

**Motivación empresarial.** Hoy día la motivación ya no se concibe como la satisfacción de necesidades, sino como la activación de conductas orientadas a fines y metas definidas por las características propias del individuo y de la coordinación social (Páez, Fernández, Basabe y Grad, 2002). Por tal razón, Barba-Sánchez y Atienza-Sahuquillo (2012) plantean que la

decisión de creación y puesta en marcha de una empresa se ve como el producto de los motivos e intenciones que presenta el individuo de acuerdo a sus particulares rasgos de personalidad y habilidades empresariales.

Según McClelland (1971) existen tres impulsos que influyen en la motivación de las personas: la necesidad de logro, necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Con respecto a la necesidad de logro, hace referencia a lo que inspira a las personas para que hagan todo lo posible por alcanzar las metas. En relación con la necesidad de poder, expone que es el impulso de influir en las demás personas para alcanzar las metas, y la necesidad de afiliación es la que lleva a las personas a relacionarse socialmente con los demás. Para McClelland (1971), la necesidad de logro es lo que realmente lleva a un individuo a convertirse en emprendedor; su hipótesis es que este factor es, en parte, responsable del crecimiento económico. En esta misma dirección McClelland y Winter (1969), a instancias del enfoque sicológico sobre emprendimiento y con base en una serie de experimentos en el sur de la India, concluyeron que al respecto existía una cantidad sustancial de datos disponibles sobre las relaciones entre las necesidades de logro y el comportamiento emprendedor. McClelland (1971) relaciona el comportamiento de los emprendedores con la necesidad del éxito, el reconocimiento, y el deseo de poder y de control, por la voluntad del individuo de superarse y evolucionar, y las consiguientes características psicológicas y actitudinales, como tendencia al riesgo, iniciativa y deseo de reconocimiento.

De la revisión teórica sobre la motivación en el emprendimiento realizada por Marulanda et al. (2014), se concluye que el proceso de creación de empresas está determinado, en primer lugar, por la percepción del individuo con respecto a sus objetivos y capacidades a nivel interno: la educación (Babu y Kasilingam, 2015; García-Cabrera, et. al., 2015; Duarte y Ruiz, 2009; GEM: reporte anual Bogotá 2012-2013), capital y cultura emprendedora (Naldi, Achtenhagen y Davidsson, 2015; Caliendo y Kritikos, 2012, citados por Serrano-Bedia, Pérez-Pérez, Palma-Ruiz y López-Fernández, 2016; Duarte y Ruiz, 2009; García de León, 2014; Guettabi, 2015), que podrían considerarse como las competencias empresariales, y, por otro lado, están los factores externos: características demográficas, económicas, la estructura industrial de las comunidades, demanda potencial y proximidad a los mercados (García-Cabrera, García

Soto y Días-Furtado, 2015; García de León, 2014; Guettabi, 2015; Thomas et al., 2014; Duarte y Ruiz, 2009).

A su vez, los hallazgos de Ruiz-Arroyo, Sanz-Espinosa y Fuentes-Fuentes (2015) en su estudio sobre la alerta emprendedora y el conocimiento previo para la identificación de oportunidades de negocio, permitieron corroborar que a medida que los emprendedores desarrollen su alerta emprendedora, entendida esta como la habilidad de un individuo para identificar oportunidades que otros han pasado por alto (Stevenson, 2000, citado por Guettabi, 2015; Stevenson y Gumpert, 1991, citados por García-Cabrera, et. al., 2015; Kirzner, 1979, citado por Ruiz-Arroyo et al. 2015), más posibilidades podrán identificar, y este mayor número de oportunidades explotadas, consecuentemente significa empresas creadas, que van generando el correspondiente efecto positivo sobre el crecimiento económico (Kadamy Ayarekar, 2014).

Preuss (2011), citando a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2000; Defra, 2006; Treasury, 2008), destaca la importancia que la contratación en el sector público puede hacer como soporte al emprendimiento y a las pequeñas empresas. En los países industrializados la contratación pública representa una parte significativa del producto interno bruto y, en consecuencia, es fundamental para el desarrollo económico local, regional y nacional utilizar este potencial.

Otro aspecto considerado de importancia en el desarrollo del emprendimiento son los medios de comunicación social. En años recientes estos se han manifestado en la forma de Facebook, YouTube, eBay, Twitter y otros, que han aparecido como una forma de comunicación interactiva, constituyéndose en un fenómeno que ha transformado la interacción y la comunicación de los individuos a través del mundo. Estos medios ayudan a los emprendedores a mantenerse en contacto con sus proveedores, consumidores y demás contactos, e igualmente para adelantar el reclutamiento de empleados y la promoción de sus perfiles y marcas.

En lo que respecta a la estrategia de negocios esta facilita a los emprendedores la oportunidad para colaborar y compartir con sus redes de trabajo y así desarrollar y crear nuevas y exitosas alternativas para mejorar sus operacio-

nes; así mismo tienen una considerable influencia en la decisión de compra de los consumidores y, por lo tanto, estos ahora tienen más poder que nunca (Kadam y Ayarekar, 2014; Ruiz-Arroyo et al., 2015). (Tabla 1).

**Tabla. 1. Las contribuciones al desarrollo del emprendimiento**

Aportes	Autores
Integración de los asuntos éticos en los negocios, el compromiso con la comunidad, la responsabilidad social y el desarrollo económico.	Hockerts y Wüstenhagen, 2010, citado por Hörisch, 2016.
	Mathew, 2009.
Emprendimiento social.	Lan, Zhu, Ness, Xing y Schneider, 2014.
Cambio tecnológico y las capacidades dinámicas empresariales.	Lanza y Passarelli, 2014.
Los rasgos de personalidad y habilidades de los individuos.	Barba-Sánchez y Atienza-Sahuquillo, 2012, citados por Marulanda et al., 2014; Zhao y Seibert, 2006; Zhao et al., 2010; Rauch y Frese, 2007; Caliendo et al., 2014, citados por Fritsch y Storey, 2014; Paturel, 1997; Thomas et al., 2014; Babu y Kasilingam, 2015; García-Cabrera, et. al., 2015; Duarte y Ruiz, 2009; GEM: reporte anual Bogotá 2012-2013; Naldi, Achtenhagheny Davidsson, 2015; Caliendo y Kritikos, 2012, citados por Serrano-Bedia, Pérez-Pérez, Palma-Ruiz y López-Fernández, 2016; García de León, 2014; Guettabi, 2015.
El ambiente o entorno: marco legal, estímulos.	Paturel, 1997; Thomas et al., 2014, Marulanda et. al., 2004; García-Cabrera et. al., 2015; García de León, 2014; Guettabi, 2015; 2014; Duarte y Ruiz, 2009
Las oportunidades de negocio.	Ruiz-Arroyo, et al., 2015; Stevenson, 2000 citado por Guettabi, 2015; Stevenson y Gumpert, 1991 citados por García-Cabrera, et al., 2015; Kirzner, 1979, citado por Ruiz-Arroyo, et al. 2015.
La contratación pública.	Preuss, 2011.
El desempleo e incremento del ingreso familiar.	García de León, 2014.
La creación de empresas en Colombia desde las percepciones femenina y masculina.	Henríquez Daza, Mosquera Sánchez, Arias Sandoval (2010).

**Fuente:** elaboración propia con base en los autores citados.

**Características de los emprendedores.** Desde la perspectiva de las características del emprendedor Castellanos, Chávez y Jiménez, citados por Rodríguez y Gómez (2014), argumentan que el emprendimiento requiere de competencias, es decir, las personas que promueven una idea de negocio deben poseer determinados rasgos, entre ellos habilidades (Schumpeter, 1934), destrezas, aptitudes y capacidades (Alcaraz, 2006, citado por Silva, 2008, p. 20).

Entre las competencias se destacan la conformación de redes (Ruiz-Arroyo, et al., 2015; Kadam y Ayarekar, 2014), competencia para la resolución de problemas (Alcaraz, 2006, citado por Silva, 2008, p. 20), orientación al logro (McClelland, 1971; Alcaraz, 2006, citado por Silva, 2008:20), competencia para asumir riesgos (Galindo y Echavarría, 2011; Hisrich, Peters y Dean, 2005; Amaru, 2008; Chan y Balam, 2011), trabajo en equipo (Santín, 2012), creatividad (Chan y Balam, 2011; Duarte y Ruiz, 2009), autonomía e iniciativa (Sarasvathy, 2001; Kirby, 2004; Gibb, 2005; Timmons y Spinelli, 2007, citados por Gómez y Satizábal, 2011); generar ideas (Santín, 2012) y convertirlas en algo novedoso para transformar su vida y su entorno (Hisrich et al., 2005; Duarte y Ruiz, 2009; Marco, 2015). La edad (Abdesselam, Bonnet y Pape, 2004; Bates, 1987; Kalnins y Williams, 2014; Cooper, Gimeno-Gascony Woo, 1994; Nuez y Gorri, 2008; Babu y Kasilingam, 2015), la experiencia y la formación son para Sepúlveda y Reina (2016, pp. 43-44), las habilidades y rasgos de un emprendedor que generalmente ayudan a la sostenibilidad de una empresa en el tiempo.

A propósito del estudio acerca de las características de los emprendedores boyacenses, Rodríguez y Gómez (2014) destacan los siguientes hallazgos al respecto: estos empresarios confían en su capacidad para el cumplimiento de los objetivos que se proponen. En cuanto a su capacidad de exploración, la mayoría de ellos no la ha desarrollado y prefieren seguir haciendo las cosas de la misma manera como se han realizado anteriormente. El emprendedor boyacense tiene una baja cultura de trabajo en equipo (Santín, 2012) y no posee un liderazgo efectivo (González y Parra, 2008), lo cual se refleja en su baja influencia interpersonal (Cholsta, Patzelt, Klein y Dromann, 2012). Desde el punto de vista de la proactividad su tendencia es plegarse a lo que ya existe (Druker, 1974, citado por Varela, 2001); así mismo se distingue por su baja capacidad de planificación (Druker, 1974, citado por Varela, 2001).

Con respecto a las características comportamentales emprendedoras (CCE) de micros y pequeñas empresas de la región centro del Valle del Jequitinhonha y Mucuri/MG en Brasil, Cajaiba, Castro y Tabares (2014) hallaron que esas cualidades no estaban directamente asociadas a la supervivencia de estas empresas. En este mismo contexto, Huggins y Thompson (2014) en un estudio realizado en algunas localidades de la Gran Bretaña, concluyeron que las diferencias en las tasas de emprendimiento son fuertemente influenciadas por la cultura emprendedora presente en esos lugares (Guettabi, 2015; GEM, 2012). Así mismo una investigación realizada por las universidades de Tufts y Stanford mostró que la creatividad (Galindo y Echavarría, 2011; Birkinshaw, 2000, citado por Kadam y Ayarekar, 2014; Santín, 2012), la iniciativa y el autocontrol, así como poseer visión para los negocios (Hisrich et al., 2005; Santín, 2012) y mantener contacto con emprendedores, son las características comunes en los jóvenes que aspiran a ser emprendedores (Marco, 2015).

Para García de León (2014, p. 75) la decisión de emprender tiene su origen en estímulos relacionados con el desempleo, incremento del ingreso familiar, crear una fuente de trabajo que sea compatible con otras actividades, por tradición familiar (Wong y Chirinos, 2016; Chlosta et al., 2012; Dunn y Holtz-Eakin, 2000; Laspita et al., 2012, citados por Fritsch y Storey, 2014), por independencia (Hisrich, et al., 2005), desarrollo personal, experiencia, conocimiento, relaciones, recursos con que se cuenta, insatisfacción con lo se hace y contar con ideas que puedan ser buenas oportunidades de negocios (tabla 2).

**Tabla 2. Las motivaciones y características de los emprendedores**

Características específicas	Autores
Competencias y habilidades.	Schumpeter, 1934; Castellanos, Chávez y Jiménez, 2003, citados por Rodríguez y Gómez, 2014.
Capacidad para conformar redes.	Ruiz-Arroyo, et al., 2015; Kadam y Ayarekar, 2014.
Capacidad para resolver problemas.	Alcaraz, 2006, citado por Silva, 2008.
Disposición para asumir riesgos.	Galindo y Echavarría, 2011; Hisrich et al., 2005; Amaru, 2008; Chan y Balam, 2011.
Poseer destrezas, aptitudes y capacidades.	Alcaraz, 2006, citado por Silva, 2008.

*Continúa...*

Características específicas	Autores
Orientación al logro.	Alcaraz, 2006, citado por Silva, 2008.
Cultura de trabajo en equipo.	Santín, 2012.
Creatividad.	Chan y Balam, 2011; Duarte y Ruiz, 2009; Galindo y Echavarría, 2011; Birkinshaw, 2000, citado por Kadam y Ayarekar, 2014; Santín, 2012.
Autonomía e iniciativa.	Sarasvathy, 2001; Kirby, 2004; Gibb, 2005; Timmons y Spinelli, 2007, citados por Gómez y Satizábal, 2011; Druker, 1974, citado por Varela, 2001; Hisrich et al., 2005; Santín, 2012.
Innovador y generador de ideas.	Santín, 2012; Hisrich, et al., 2005; Duarte y Ruiz, 2009; Marco, 2015.
La edad.	Abdesselam et al., 2004; Bates, 1987; Kalninsy Williams, 2014; Cooper, et al., 1994; Nuez y Gorri, 2008; Babu y Kasilingam, 2015.
La experiencia y formación.	Sepúlveda y Reina, 2016; García de León, 2014.
Liderazgo efectivo.	González y Parra, 2008.
Relaciones interpersonales.	Cholsta et al., 2012; García de León, 2014.
Visión.	Hisrich et. al., 2005; Santín, 2012.
Establecer contacto con otros emprendedores.	Marco, 2015.
La tradición familiar.	Wong y Chirinos, 2016; Chlosta et al., 2012; Dunn y Holtz-Eakin, 2000; Laspita et al., 2012, citados por Fritsch y Storey, 2014.
La independencia.	Hisrich et al., 2005, García de León, 2014.

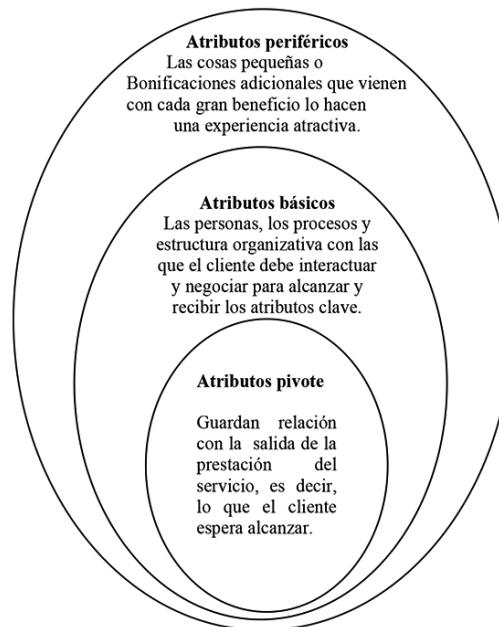
Fuente: elaboración propia con base en los autores citados.

**Gestión del servicio.** A partir de la década de los ochenta se ha visto el servicio como una alternativa de competitividad para las empresas, especialmente para aquellas que tienen una relación directa con el cliente de forma permanente. Esto permite que la empresa esté preparada para la prestación y control del servicio de manera organizada (Albrecht y Zemke, 1988; Carlzon, 1991; Eigler y Langeard, 1989; Gronroos y Gummesson, 1985).

Por esta razón, se hace cada vez más imperioso la orientación de las empresas al cliente tal y como lo han propuesto Levitt (1960) y Gronroos (1978). Esto involucra cualificar la empresa en atributos del servicio,

como son: la capacidad de respuesta, la confiabilidad, la seguridad, la empatía, entre otros, según se establece en el modelo de Zeithaml y Berry (1993), citado por Morales y Pineda (2015, p. 184).

Este modelo estimuló el surgimiento de otros, como el de Philip y Hazlett (1997), que es claramente aplicable a empresas cuyos servicios o bienes comercializados no son muy diferenciables en el mercado, es decir, son de consumo masivo, según las características del modelo descritas por Seth, Deshmukh y Vrat (2005) y mencionadas por Morales y Pineda (2015, p. 184). Philip y Hazlett (1997) plantean la existencia de tres tipos de atributos de un servicio: pivote, básicos y periféricos, los cuales establecen parámetros principales para evaluar y conocer los requisitos de los clientes y responderles de forma adecuada (figura 1). Dentro del contexto de la investigación se referencia este modelo para establecer la calidad del servicio en las empresas objeto de estudio.



Fuente: traducido de Phillip y Hazlett (1997), en Seth, Deshmukh y Vrat (2004) tomado de Morales (2015 p. 183).

Figura 1. Modelo de calidad del servicio de Phillip y Hazlett

Una vez popularizados estos enfoques, casi todas las empresas sin distingo de tamaño o naturaleza se han preocupado por prestar un buen servicio al cliente (Stefanovic, Prokic y Rankovic, 2010). Por ello muchas veces la política del servicio con calidad ha surgido gracias a las habilidades propias del perfil de los emprendedores en lo que respecta en el manejo de las relaciones con el cliente (Mesa, 2005; Nguyen, Sherif y Newby, 2007; Xu, Yen, Lin y Chou, 2002) que, aunque sin mucha tecnología de información, han estado al tanto sobre lo que piensa el cliente de su producto o servicio, para luego hacer un seguimiento posventa.

**Éxito o perdurabilidad.** Según Rivera (2012), Collin y Porras (1994); Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez (2005); Rivera y Malaver (2009; 2011) y Sanabria, (2012) la literatura en dirección de empresas durante los últimos 20 años ha analizado diferentes aspectos del éxito o perdurabilidad empresarial, sobre todo lo relacionado con el papel del líder, la asociación con la rentabilidad, y los efectos que genera en el tejido empresarial.

Es cierto que en el presente estudio un tema clave de estudio es el éxito empresarial, también relacionado con los términos perdurabilidad, longevidad, supervivencia, permanencia en el tiempo, organizaciones visionarias, sostenibilidad, duración, entre otra (Montuori, 2000; Rivera, 2012; Vélez et al., 2005; Collin y Porras, 1994; Scott, 2011; Sanabria, 2012). En el presente documento los investigadores han optado por referirse al término de éxito empresarial asociando dicho concepto con la perdurabilidad, entendida esta como la permanencia de las empresas en el tiempo mostrando resultados financieros superiores (Rivera, 2012; Vélez et al., 2005).

Según Restrepo (2004) “para que realmente se dé competitividad y, por ende, la perdurabilidad de la organización, es necesario llevar a cabo las siguientes actividades: movilización de inteligencias, aprendizaje, innovación, bases de competencias, satisfacción de las expectativas y necesidades del consumidor, vender, obtener utilidades, generar retorno “rentabilidad / ventas / activos/financiera/ patrimonio”.

Entre las dificultades que enfrenta la pyme colombiana, según Rodríguez (2003), se encuentran la situación económica del país, el acceso al financiamiento, el sistema tributario, el acceso al mercado interno, al apoyo y

funcionamiento del Estado, el acceso a mercados externos, la legislación laboral, el recurso humano, la infraestructura, la seguridad jurídica, la representación gremial, la tecnología y la asociatividad, que de una u otra manera afectan la perdurabilidad de estas empresas.

## 2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se abordó la metodología planteada en Morales y Pineda (2015), dado que la investigación es muy similar a la planteada por los autores del presente artículo. Coherentes con el referente teórico esbozado, se utilizaron dos enfoques complementarios: un análisis cualitativo soportado en entrevistas estructuradas a empresarios y un análisis cuantitativo sustentado en encuesta a los empleados y clientes. Esta decisión de triangular la información permite conocer en detalle de los empresarios los rasgos distintivos que les ha permitido la supervivencia empresarial.

El objeto de estudio y de análisis fueron empresarios residentes de la ciudad de Ibagué, Tolima, dueños de empresas que superaron los siete años de estar funcionando en el mercado, y quienes fueron seleccionados a conveniencia y juicio de los investigadores. El diseño de la guía de entrevista se basó en la exploración de literatura sobre los rasgos distintivos del perfil del emprendedor, mientras que el formato de encuesta comprendía tres momentos de preguntas: la primera estaba relacionada con el perfil del emprendedor; la segunda, sobre el capital humano, y la última, sobre la gestión del servicio.

En lo referente al perfil del emprendedor, se analizaron variables relacionadas con el origen, residencia, edad, sexo, estado civil y número de hijos. En lo concerniente al capital humano se estudiaron variables como nivel educativo, experiencia laboral, experiencia en cuanto emprendedor, logros, retos, cualidades, valores, fuentes de financiación de la empresa, motivos para emprender, innovación y capacidad para asumir riesgos.

Finalmente, con respecto a la gestión del servicio se analizaron entre otras variables: los atributos pivote, los cuales están relacionados con la salida de la prestación del servicio, es decir, lo que el cliente espera alcanzar. Atributos básicos, los cuales hacen referencia a las personas, procesos y estructura organizativa con las que el cliente debe interactuar y negociar para alcanzar

y recibir los atributos clave. Los atributos periféricos, que se relacionan con las cosas pequeñas o bonificaciones adicionales que vienen con los grandes beneficios, y que los convierte en una experiencia atractiva.

Para la realización de la entrevista, se utilizó la dimensión “estrategia del servicio”, con el fin de conocer cuál era el elemento diferenciador de la empresa en el mercado y, por consiguiente, la proyección que tiene el emprendedor de la empresa a futuro (atributo pivote).

Con relación a los atributos básicos se plantearon las dimensiones “Control del servicio” y “Personal”. En la primera se evalúan, fundamentalmente, los sistemas de atención, adecuación física del negocio, procedimientos y tecnologías usadas para prestar el servicio a los clientes; en la segunda dimensión se evalúan las competencias del personal para el servicio, el nivel de capacitación y la satisfacción con el trabajo. Finalmente, los atributos periféricos se evaluaron con la dimensión “Estrategia del servicio” al indagar sobre los aspectos diferenciadores del servicio que la empresa ofrecía a sus clientes y que estos valoran.

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIONES**

De acuerdo con el marco teórico planteado se extrajeron los atributos señalados por los diferentes autores y que, según ellos, deben poseer los directivos empresariales, con el fin de contrastarlos con los diez empresarios seleccionados para conocer sus rasgos distintivos. A continuación, se presenta una descripción de las características asociadas al perfil de los empresarios entrevistados en el momento de crear la empresa y sus prácticas de gestión del servicio (tablas 3, 4 y 5).

FACTORES DISTINTIVOS DE EMPRENDIMIENTO QUE PROPICIARON EL ÉXITO:  
CASOS DE ESTUDIO EN EMPRESARIOS DE IBAGUÉ, TOLIMA

**Tabla 3. Resultados de los casos analizados (parte 1)**

Variable	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
Año de creación:	1969	1991	1971	1982	2007
N.º de empleados:	20	250	9	15	2
Sector:	Manufactura	Servicios	Servicios	Servicios	Servicios
PERFIL DEL EMPRENDEDOR					
Origen del empresario:	Bogotá	Silvania (Cund.)	Ibagué	Medellín	Algeciras (Huila)
Residencia:	Ibagué	Ibagué	Ibagué	Ibagué	Ibagué
Edad de los empresarios	30 años	35 años	34 años	25 años	35 años
Sexo:	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino
Estado civil:	Casado	Casado	Divorciado	Divorciado	Divorciado
N.º de hijos:	3	3	2	3	2
CAPITAL HUMANO					
Variable	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
Nivel educativo:	Primaria	Primaria	Profesional	Profesional	Profesional
Experiencia laboral:	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Experiencia emprendedora:	Sí	No	Sí	Sí	No
Motivo para emprender:	Oportunidad	Necesidad	Necesidad	Oportunidad	Necesidad
Financiación de la empresa:	Recursos propios y préstamo bancario.	Recursos propios y préstamo bancario.	Recursos propios y préstamo bancario.	Recursos propios y préstamo bancario.	Préstamo bancario.
N.º de fracasos empresariales:	Ninguno.	Ninguno.	Ninguno.	Ninguno.	2
Logros alcanzados o éxito empresarial:	Tener dos empresas.	Tener 10 supermercados en Ibagué.	Tener 2 empresas.	Haber tenido 5 sucursales.	Crear 3 empresas.
Retos empresariales:	Posicionar la empresa a nivel nacional.	Posicionar la empresa nivel nacional.	Crear otras sucursales.	Crear otras sucursales.	Ayudar a crear empresas.

**FACTORES DISTINTIVOS DE EMPRENDIMIENTO QUE PROPICIARON EL ÉXITO:  
CASOS DE ESTUDIO EN EMPRESARIOS DE IBAGUÉ, TOLIMA**

Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9	Caso 10
1987	1985	2005	2001	2009
5	3	3	5	7
Comercial	Comercial	Manufactura	Manufactura	Servicios
Boyacá	Ibagué	Ibagué	Ibagué	Ibagué
Ibagué	Ibagué	Ibagué	Ibagué	Ibagué
34 años	32 años	25 años	34 años	35 años
Masculino	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino
Unión libre	Soltero	Unión libre	Unión libre	Casado
2	Ninguno	1	2	2
Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9	Caso 10
Primaria	Profesional	Tecnóloga	Secundaria	Profesional
Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
No	No	No	No	No
Necesidad	Oportunidad	Oportunidad	Necesidad	Oportunidad
Préstamo bancario.	Préstamo bancario.	Fondo Emprender.	Préstamo de familiares.	Ahorro.
3	Ninguno.	Ninguno.	2	Ninguno.
Crear la empresa.	Tener varios punto de venta.	Haber obtenido la certificación.	Haber creado la empresa.	Tener la empresa.
Mantenerse en el mercado.	Posicionar la empresa a nivel nacional.	Conquistar mercado extranjero.	Lograr que su empresa sea reconocida.	Sucursales en otros municipios.

*Continúa...*

*Continuación tabla 3*

Variable	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
Reto personal:	Ser un buen empresario.	Ser un buen empresario.	Ser un buen empresario.	Ser un buen empresario.	Dedicar tiempo a la familia.
Cualidades:	Honesto.	Responsable.	Disciplinado.	Honesto.	Responsable.
Valores:	Valor de la palabra.	Valor de la palabra.	Valor de la palabra.	Valor de la palabra.	Valor de la palabra.
Capacidad para resolver problemas:	Sí. Con el equipo directivo.	Sí. Con el equipo directivo.	Sí. Con el equipo directivo.	Cuando se presentan, se da solución.	Cuando se presentan, se da solución.
Innovador y generador de ideas.	Sí	Sí	Sí	Sí	A veces.
Disposición para asumir riesgos.	Realiza planeación muy detallada.	Calcula cada decisión que toma.	Por más que se planea, a veces se corre el riesgo de perder.	Calcula cada decisión que toma.	A veces se pierde.

Fuente: Elaboración propia con base en los datos suministrados por los empresarios

**Tabla 4. Resultados de los casos analizados (parte 2)**

## GESTIÓN DEL SERVICIO (Atributos elementales)

Variables	Caso 1	Caso 2
Estilo de dirección:	Paterno	Parterno
Enfoque estratégico:	Se prepara relevo generacional. Empresa de familia.	Estructura administrativa y financiera sólida para que el negocio marche de forma eficiente.
Calidad de la atención:	Buena.	Excelente.
Capacitación del personal:	Sí realiza, y de forma constante.	Sí realiza, y de forma constante.
Clima organizacional:	Hay incentivos al mejor empleado.	Autonomía para la toma de decisiones. Nivel de confianza alto. Hay estímulos económicos.
Estructura física:	Amplia.	Amplia.
Cultura del trabajo en equipo:	Sí	Sí
Cómo atiende los reclamos de los clientes:	Se escuchan y se toma una decisión.	Se escuchan y se toma una decisión.

**FACTORES DISTINTIVOS DE EMPRENDIMIENTO QUE PROPICIARON EL ÉXITO:  
CASOS DE ESTUDIO EN EMPRESARIOS DE IBAGUÉ, TOLIMA**

Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9	Caso 10
Ser buen empresario.	Llegar a la política.	Ser profesional.	Ser buena empresaria.	Ser profesional.
Visionario.	Visionario.	Disciplinada.	Responsable.	Disciplinado.
Valor de la palabra.	Valor de la palabra.	Valor de la palabra.	Valor de la palabra.	Valor de la palabra.
Por lo general se solucionan los problemas.	Se abordan a tiempo los problemas.	Sí	Sí	Cuando se presentan, se dasolución.
Sí	Sí	Sí	Sí	A veces.
Realiza planeación muy detallada.	Calcula cada decisión que toma.	Por más que se planea, a veces se corre el riesgo de perder.	Calcula cada decisión que toma.	A veces se pierde.

Caso 3	Caso 4	Caso 5
Autocrático	Democrático	Autocrático
Proyecta ampliar la cobertura del negocio, con una mejor infraestructura.	Implementa una estrategia de diferenciación del servicio.	Enfoque operacional.
Buena.	Regular.	Regular.
Apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).	Apoyo del SENA.	No realiza.
Confianza en el personal.	No da incentivos.	No da incentivos. Se trabaja más de 8 horas.
Amplia.	Limitaciones de espacio.	Limitaciones de espacio.
Sí	No	No
Se escuchan y se toma una decisión.	Se escuchan y se toma una decisión.	Se escuchan y se toma una decisión.

*Continúa...*

*Continuación tabla 4*

## GESTIÓN DEL SERVICIO (atributos elementales)

Variables	Caso 6	Caso 7
Estilo de dirección:	Democrático	Autocrático
Enfoque estratégico:	Enfoque operacional.	Piensa implementar una estrategia de diferenciación creando una línea de productos de alta rotación.
Calidad de la atención:	Buena.	Regular.
Capacitación del personal:	No realiza.	No realiza.
Clima organizacional:	No da incentivos. Deben trabajar más de 8 horas.	No da incentivos. Se hacen llamados de atención.
Estructura física:	Amplia.	Limitaciones de espacio.
Cultura del trabajo en equipo:	No	No
Como atiende los reclamos de los clientes:	Se escuchan, y se toma una decisión.	Se escuchan, y se toma una decisión.

Fuente: elaboración propia con base en los datos suministrados por los empresarios.

**Tabla 5. Resultados de los casos analizados (parte 3)**

## GESTIÓN DEL SERVICIO (Atributos periféricos)

Variables	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Paquete de valor (percepción de los clientes):	Calidad del diseño/ producto. Se da una atención personalizada.	Buen trato al cliente. Se cuenta con las normas de calidad. Hay un conocimiento de los proveedores y existe un control en la calidad en los procesos.	Atención personalizada y confiabilidad del servicio. Buena relación con los proveedores certificados.	Confiabilidad del servicio. Innovación en el servicio según últimas tendencias.

Fuente: elaboración propia con base en los datos suministrados por los empresarios.

**FACTORES DISTINTIVOS DE EMPRENDIMIENTO QUE PROPICIARON EL ÉXITO:  
CASOS DE ESTUDIO EN EMPRESARIOS DE IBAGUÉ, TOLIMA**

---

Caso 8	Caso 9	Caso 10
Democrático	Autocrático	Democrático
Enfoque operacional.	Enfoque operacional.	Proyecta incrementar la cobertura del mercado.
Regular.	Buena.	Buena.
Apoyo del SENA.	No realiza.	Apoyo del SENA.
No da incentivos. Deben trabajar más de 8 horas.	No da incentivos. Deben trabajar más de 8 horas.	No da incentivos. Deben trabajar más de 8 horas.
Limitaciones de espacio.	Limitaciones de espacio.	Limitaciones de espacio.
No	No	No
Se escuchan, y se toma una decisión.	Se escuchan, y se toma una decisión.	Se escuchan, y se toma una decisión.

Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9	Caso 10
Confiabilidad del servicio. Innovación en equipos.	Confiabilidad del servicio y está a la vanguardia de las últimas tendencias.	Confiabilidad del servicio.	Confiabilidad del servicio.	Confiabilidad del servicio.	Confiabilidad del servicio.

### 3.1. Perfil del emprendedor

Con relación a la lectura del cuadro 1, donde se destaca el perfil del emprendedor, se analizaron variables como año de creación de la empresa, número de empleados, sector al cual pertenece la empresa, origen del emprendedor, lugar de residencia, edad, sexo, estado civil y número de hijos, lo cual permitirá conocer que tanto incidieron estos aspectos en la creación de sus empresas. A continuación se muestran los resultados que arrojó la investigación.

Con respecto al año de creación, se encontró que el 20 % de las empresas tienen entre 45 y 47 años de creadas. El 20 % llevan entre 31 y 34 años de estar funcionando en el mercado. El 20 % entre 25 y 29 años de estar trabajando y el 40 % entre 7 y 9 años de estar creadas y en funcionamiento. Según las entrevistas realizadas, se identifica que los emprendedores han logrado la permanencia y perdurabilidad de sus organizaciones a través del tiempo, no obstante las adversidades que han tenido que afrontar. Este hecho coincide con lo planteado por Abdesselam et al. (2004); Bates (1987); Kalnins y Williams (2014), quienes sostienen que las empresas que sobrepasan más de 5 años de haber sido creadas, por lo general son fundadas por personas mayores de 30 años de edad que cuentan con un conocimiento y experiencia en el mundo laboral.

En cuanto a la edad de los empresarios al momento de crear la empresa, se encontró que el 100 % son personas entre 25 y 35 años de edad, tal como lo plantea *Global Entrepreneurship Monitor-GEM* (2016, p. 23), cuando señala que las nuevas actividades emprendedoras, por oportunidad y por necesidad para cada uno de los grupos de edad en Colombia, se encuentran entre los 18-24 y 25-34 años de vida.

Esto se relaciona con la variable anterior, dado que los empresarios al momento de crear sus empresas, contaban con la madurez suficiente para no arriesgar su capital de trabajo. Además, en la entrevista realizada a ellos se pudo verificar que todos crearon sus empresas para alcanzar una independencia total, tal como lo plantean Hisrich et al. (2005) y García de León (2014). A pesar de que adquirían un mayor compromiso con empleados, familia, proveedores y comunidad, en general contaban con

la libertad para tomar decisiones, luchar por sus metas propuestas y así mismo desarrollar relaciones interpersonales según lo argumentado por Cholsta et al. (2012) y García de León (2014), por lo que se hacen más fuertes y responsables en el mundo de los negocios.

El 90 % de los emprendedores creó sus empresas; solo el 10 % las adquirió ya en funcionamiento. Para emprender se requiere mucha pasión, ya que este proceso es muy difícil; si no hay pasión, cualquier persona razonable podría fracasar. Quien no ama lo que hace, en cualquier momento podrá desertar. Esto está relacionado con lo que plantean Sarasvathy (2001); Kirby (2004); Gibb (2005); Timmons y Spinelli (2007), citados por Gómez y Satizábal, (2011), quienes insisten en que para crear empresas se debe tener iniciativa, creatividad, pasión y mucha tenacidad para lograr sobrevivir en un mundo empresarial tan complejo y competitivo.

En lo pertinente al número de empleos que generan estas empresas, se encontró que solo el 10 %, que equivale a una empresa, genera 250 empleos directos; el 10 % contribuye con 20 empleos directos y el 80 %, entre 5 y 15 empleos directos. Cuando se hace un análisis sobre esta variable, se puede evidenciar que uno de los factores que limita el crecimiento de las pymes es el acceso a la financiación, los altos impuestos y la competencia de las empresas informales. Esto se ve reflejado en la generación de empleos, dado que en la medida en que son muy altos los costos de producción, no pueden darse el lujo de tener a mucho personal laborando. Los autores Sepúlveda y Reina (2016); García-Cabrera et al. (2015) mencionan que las pequeñas y medianas empresas contribuyen con la generación de empleo, crecimiento del PIB y desarrollo económico de una región.

Los resultados del estudio muestran que el 50 % de las empresas creadas por los emprendedores se encuentran en el sector de los servicios; el 30 %, en el sector de las manufacturas y el 20 %, en el sector comercial. La realidad nacional muestra coherencia con estos datos, teniendo en cuenta que el sector de servicios en Colombia contribuye con el 57,5 % del PIB nacional y que cuenta con un gran potencial de crecimiento; por ello se ha convertido en una de las mayores apuestas comerciales para el país (Procolombia, 2017). No obstante el potencial que tiene el sector servicios para Colombia, Mungaray, Osuna, Ramírez, Ramírez y Escamilla (2015); Shapiro y Man-

delman (2014) afirman que independientemente del sector en el que se desarrollen las iniciativas de emprendimiento, estos aportan al crecimiento y desarrollo económico de un país.

Por otro lado, se encontró que el 40 % de los emprendedores nacieron en la ciudad de Ibagué, mientras que el 60 % provienen de otras ciudades. Sin embargo, el 100 % de los empresarios se quedaron viviendo en esta ciudad, porque vieron en la ubicación una oportunidad estratégica para crear empresas.

En relación con el género, se encontró que el 70 % de los emprendedores son del género masculino y el 30 % son mujeres. Con base en el Informe GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) (2015, p. 19), y analizando los resultados de la TEA por género y por motivación en el momento de crear empresa, el 28 % de los hombres inicia su actividad emprendedora por necesidad y casi el triple lo hace por oportunidad. Esta situación contrasta con la situación desventajosa de las mujeres, de las cuales el 34,5 % emprende por necesidad y tan solo el doble lo hace por oportunidad. Esto se debe a que en promedio las mujeres tienen más bajos niveles de optimismo y de confianza en sí mismas y más miedo al fracaso (Koellinger et al., 2007, citada por Henríquez et al., 2010).

La mayoría de las mujeres afirman que crea empresa como oportunidad para lograr mayor independencia (GEM, 2015-2016), o tal vez porque les es más difícil encontrar empleo con un sueldo aceptable o que al menos las saque del desempleo, o porque consideran que a través de ello pueden contribuir al sostenimiento del hogar y lograr un desarrollo personal y profesional (Berdugo y Gámez, 2015); mientras la mayoría de los hombres crea empresa para mantener su nivel de ingresos. “En apariencia, hombres y mujeres tienen las mismas motivaciones para crear empresa: las necesidades económicas, los deseos de independencia y la identificación de oportunidades de negocio” (Berdugo y Gámez, 2015, p.152).

En lo que hace referencia al estado civil, se encontró que el 30 % de los emprendedores son casados; el 30 % se encuentran en unión libre; el 30 % son divorciados y el 10 %, que equivale a un emprendedor, es soltero. En este mismo orden de ideas, se encontró que el 30 % de los empre-

dedores tienen 3 hijos; el 50 %, 2 hijos; el 10 %, un hijo y el otro 10 %, ninguno. El hecho de tener una familia conformada independientemente de si son casados, en unión libre o divorciados motiva en una alta proporción a buscar ingresos para cumplir con las obligaciones contraídas. En la investigación se encontró que la familia (esposa e hijos) juega un papel fundamental en el desarrollo de las empresas, puesto que la esposa e hijos ocupan cargos directivos.

### 3.2. Capital humano

En cuanto al nivel educativo de los emprendedores, se evidenció que el 30 % cursaron estudios hasta la primaria; el 10 % realizaron estudios hasta la secundaria; el 50 % son profesionales, y el 10 % tiene estudios a nivel tecnológico; esto confirma lo planteado en el Informe *Global Entrepreneurship Monitor* (2015-2016, p. 28), donde muestra que la mayor tasa de actividades emprendedoras nacientes y nuevas se da en el grupo de personas con educación universitaria, seguida de las personas con estudios secundarios. Sepúlveda y Reina (2016) y García de León (2014) señalan que para ser competitivos a nivel empresarial se debe tener una formación y experiencia, ya que se consideran aspectos fundamentales en el éxito de los negocios.

El 100 % de los emprendedores manifestó que sí contaban con experiencia laboral a la hora de crear su empresa. Habían trabajado en empresas ocupando cargos directivos o habían desempeñado otros cargos, lo que les permitió adquirir experiencia y conocimientos para emprender sus propios negocios. López, Montilla y Briceño (2007) plantean que es trascendental que una persona a la hora de iniciar un proyecto empresarial, cuente tanto con experiencia laboral como de emprendimiento, dado que eso los hacen más conocedores del mundo de los negocios y la forma como deben actuar ante diversas circunstancias.

Por tanto, si el 70 % de los emprendedores expresaron que a la hora de crear su empresa contaban con una mínima incursión en el campo del emprendimiento, y el 30 % tenía mucha más experiencia emprendedora, después de haber creado algunos pequeños negocios lo que los hacía conocedores del proceso. Según García, Álvarez y Reina (2007) para crear empresa se debe tener un conocimiento mínimo en emprendimiento para

no ir a fracasar o, por lo menos, hay que tener asesorías de expertos en el tema. Es importante señalar que cuando se emprende por necesidad, no se requiere contar con bastante experiencia (GEM, 2015-2016).

Igualmente el 50 % de los emprendedores manifestó que sus empresas fueron creadas por oportunidad y el otro 50 % por necesidad. El GEM (2015-2016, p. 18) reconoce dos grandes categorías de estudio relacionadas con la motivación original para la creación de empresa. Se entiende como *empreendedor por necesidad* aquella persona que al tomar la decisión de realizar la actividad emprendedora no dispone de otras alternativas para generar ingresos, y *empreendedor por oportunidad* es aquella persona que al tomar la decisión de realizar una actividad emprendedora aprovecha una oportunidad que encuentra en el entorno.

En esta misma perspectiva, Paturel (1997), citado por Marulanda et al. (2014), manifiesta que el proceso de creación de una empresa es el resultado de tres factores: las aspiraciones o motivaciones del creador, las competencias y recursos del fundador y el ambiente o entorno para la creación (Thomas et al., 2014; Marulanda et. al., 2004) y McClelland (1971) cuando plantea que el proceso de emprendimiento se puede dar por tres necesidades: logro, poder y afiliación.

Sobre el origen de los fondos para iniciar la empresa, se encontró que el 40 % de los emprendedores financió el inicio de operaciones con fondos provenientes de recursos propios y préstamos bancarios; el 30 % optó solamente por el préstamo bancario, y finalmente el otro 30 % recurrió a préstamos de la familia. Esto deja ver la importancia que los instrumentos de financiación tienen para la generación de proyectos productivos, lo cual de hecho genera un mayor compromiso por parte de sus creadores por el alto valor a pagar en las obligaciones contraídas.

Autores como Kantis, Federico y Menéndez (2012) sostienen la necesidad de generar políticas que busquen solucionar este tipo de barreras inhibitorias del emprendimiento, tal como es el caso del acceso al financiamiento, las redes de financiamiento y las redes de contactos para acceder a fuentes financieras, diferentes a los recursos propios. En el ejercicio

emprendedor se requiere establecer “(...) redes de contactos con otros actores del círculo social (amigos, familiares, compañeros de universidad, compañeros del ámbito laboral) y/o con las instituciones que permiten la detección de oportunidades y acceso a recursos, tanto monetarios como de asistencia” (Kantis et al., 2012, p. 7).

Con respecto al número de fracasos, se encontró que el 70 % de los emprendedores manifestaron que nunca han tenido fracasos empresariales; el 20 % confirmó 2 fracasos mientras el 10 % reportó este tipo de revés 3 veces, por malas decisiones. Se evidencia que los emprendedores han tomado las mejores decisiones, ya que existe un porcentaje alto de no fracasos. Como se ha mencionado en puntos anteriores, muchos de los empresarios tenían un alto conocimiento del manejo de empresas por la experiencia adquirida en cargos desempeñados anteriormente.

El 20 % de los emprendedores identificó como logros alcanzados contar con 2 empresas; el 10 % resaltó con mucho orgullo haber creado 10 supermercados en la ciudad de Ibagué; el 10 % tener 5 sucursales, y el resto, que es el 50 %, mencionó en su respuesta el haber creado la empresa, a pesar de los obstáculos. Se analiza que los logros alcanzados por los emprendedores son altos; todos se han puesto metas realizables, lo que los hace más fuertes en el mundo empresarial. Las organizaciones creadas por estos empresarios están ubicadas en Ibagué. El alcance de estas metas por parte de estos emprendedores se puede equipar con lo que plantea Alcaraz (2006), citado por Silva (2008), quien alude que muchos empresarios tienen dentro de sus necesidades suplir una que es considerada como la más trascendental, que es la orientación al logro, la cual se define como el esfuerzo que hacen las personas como individuos o equipo de trabajo por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto.

McClelland (1971) señala que el comportamiento emprendedor se evidencia en personas con alta necesidad de logro, que, a su vez, manifiesta: (1) su deseo por tomar responsabilidad personal en las decisiones empresariales, (2) su preferencia por decisiones que involucran un moderado grado de riesgo, y (3) su interés por tener un conocimiento concreto del resultado de sus decisiones.

Sin embargo, con relación a los retos empresariales, se encontró que el 30 % de los emprendedores manifestaron que lo que más anhelan es posicionar la organización a nivel nacional e internacional; otro 30 % expresó su intención de crear otras sucursales en el departamento; así mismo el 10 % señaló que lo más importante es mantenerse en el mercado, y el restante 30 % afirmó que su gran desafío es conquistar mercados internacionales y ayudar a otros (empleados) a crear empresas.

Por otra parte, con respecto al reto personal, se encontró que el 60 % prefiere seguir siendo un gran empresario; el 10 % desea llegar a la política; el 10 % quiere compartir más tiempo con la familia y el 10 % anhela ser profesional (su gran sueño), lo cual va en la misma dirección de lo planteado por Hisrich et al., 2005; Santín (2012), quienes mencionan que para crecer en el mundo empresarial se debe tener una visión definida que les permita navegar en el mar de las oportunidades.

Se evidenció con respecto a las cualidades de los emprendedores que el 20 % de estos empresarios se consideran honestos; el 30 %, responsables; el 30 % disciplinados y el 20 %, visionarios. Sobre los valores que promulgan como emprendedores se encontró que el 100 % le da mucho valor a la palabra. Gámez y Abreu (2007) plantean que los valores más significativos en las personas, y con mayor razón en los emprendedores, son la honestidad y la responsabilidad. La primera hace alusión a la veracidad en la información, la honradez en el actuar, el reconocimiento explícito de las fortalezas y limitaciones de sí mismo; mientras tanto la responsabilidad se ha definido como la obligación de rendir cuenta de los propios actos.

En relación con cualidades como la honestidad, los autores Gámez, Saiz-Álvarez y Gil (2017) afirmaron que la educación afecta los niveles de honestidad de los emprendedores, dado que personas con menos educación formal muestran actitudes positivas con respecto a la corrupción y las tasas de aprobación disminuyen en la medida en que la educación formal se incrementa en los emprendedores, dado que rechazan actividades de corrupción y sus consecuencias.

Se encontró de la misma forma que el 100 % considera tener capacidad para resolver problemas con el apoyo de sus directivos. El 80 % de los empresarios expresaron ser innovadores a la hora de resolver problemas, mientras que el 20 % solamente algunas veces vislumbran ideas innovadoras. El 100 % de los empresarios manifestaron que son muy calculadores a la hora de asumir riesgos, evalúan cada decisión que van a tomar. En cierta forma, Alcaraz (2006), citado por Silva (2008), plantea que los empresarios deben tener la capacidad de resolver problemas y agilidad para solucionarlos, emprendiendo las acciones correctivas necesarias con sentido común e iniciativa.

### 3.3. Paquete de valor (percepción de los clientes)

Durante la investigación se pudo evidenciar que el propósito de los emprendedores (empresarios) es plantear estrategias para mejorar el servicio en lo que respecta a los atributos periféricos y básicos. No obstante, pese a que tienen intenciones de mejorar, se encontraron algunos problemas tales como:

- Una deficiencia con respecto a la infraestructura, procedimientos y apoyo de las tecnologías, pues solo el 40 % de los casos estudiados le ha prestado importancia a mejorar las instalaciones para la buena prestación del servicio, y el 60 % no ha podido consolidar una estrategia que viabilice el crecimiento de las empresas, al no contar con los recursos financieros suficientes para hacer mejoras en innovación optimizando los procesos.
- Otro de los problemas encontrados es que solo el 20 % de los emprendedores capacitan a su personal de manera directa, para lo cual tienen destinado el rubro respectivo. El 40 % capacita a su personal a través del Servicio Nacional de Aprendizaje en temas relacionados con atención al cliente, ventas y manejo de archivos, y el otro 40 % no capacita a su talento humano porque no cuenta con los recursos suficientes para hacerlo. Esto se ve reflejado en la pésima atención a los usuarios, así como en la poca innovación en los procesos.
- En lo que se refiere al clima organizacional, se comprobó que el 70 % de los emprendedores no dan incentivos económicos a sus empleados cuando logran las metas planteadas, mientras que el otro 30% sí contempla algún tipo de estímulos.

- Con respecto a la cultura del trabajo en equipo, se encontró que solo el 30 % de los emprendedores vienen fomentando esta filosofía, lo que en alguna medida ha hecho que los reclamos de los clientes disminuyan. El 70 % de los emprendedores descartan por el momento implementar este proceso, dado que no cuentan con los recursos suficientes, pero también dicen que a futuro posiblemente lo hagan; mientras tanto se afectan los procesos de innovación.

Es importante señalar la percepción que tiene el cliente del servicio brindado por los emprendedores (atributos pivote), para lo cual se encontró que en los casos estudiados, los clientes manifestaron que solo el 60 % les dan un buen servicio. Igualmente las empresas analizadas cuentan con las normas de calidad, y muchos de sus proveedores son nacionales lo que los hacen más confiables. Mencionan, además, que se debe invertir en infraestructura y logística para hacerle la vida más fácil al cliente. El 40 % de los empresarios indagados no le dan mucha importancia a prestar un buen servicio al cliente, ya que las personas que están en permanente contacto con los usuarios no suministran la información completa y que los procesos son muy lentos. A continuación se relacionan algunas de las prácticas administrativas implementadas por los emprendedores relacionadas con el direccionamiento de su talento humano:

- La relación laboral con los empleados es buena y existe estabilidad laboral.
- El 90% de las empresas son pequeñas, se evidencia un trato muy familiar y de respeto.
- El 40% de los emprendedores dejan que sus empleados tomen decisiones con respecto a un problema con un cliente, mantenimiento de equipos, proveedores, compras, entre otras, pero las decisiones financieras solo las toma el propietario.
- El 30 % de los emprendedores piensan dejarle los negocios a sus hijos, pues ya se encuentran cansados, por lo cual los están entrenando para que tomen la dirección de los negocios.
- Existe mínima burocracia. Las decisiones están centralizadas en el propietario de la empresa.
- Solo el 40% de los empresarios tienen programas de bienestar para sus empleados.

#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Toda empresa nace en la mente de una persona emprendedora, su crecimiento se debe a factores financieros y al compromiso de los empleados y a las características de sus propietarios. Para Blackman (2003) los emprendedores que crean empresa tienen valores y atributos que se reflejan en las prácticas de gestión de sus empresas y su desempeño. Las características del emprendedor que podrían afectar el desempeño de la empresa, son: edad, sexo, condiciones familiares, educación, prácticas gerenciales y planeación del negocio.

Además, las empresas deben sobreponerse a los diferentes cambios y dificultades por las cuales atraviesan en momentos determinados dada la dinámica económica del país. Sin embargo, la supervivencia empresarial es un factor crítico para el desarrollo económico de un país y conocer las causas de este fenómeno permitiría tomar acciones efectivas tendientes a atenuar la mortalidad de las empresas en edad temprana, incluso, desde el origen del negocio.

Con respecto a lo anterior, se evidenció que el 60 % de las empresas estudiadas tienen más de 25 años de estar funcionando en el mercado, fundamentalmente debido a los siguientes aspectos:

En cuanto al perfil del emprendedor, un rasgo fundamental es su edad, todos eran mayores de 25 años, lo que permitió una mayor confianza y seguridad a la hora de tomar la decisión de crear la empresa. Con respecto al capital humano, se puede concluir que factores como el nivel de educación, la experiencia laboral y emprendedora, motivos para emprender, la financiación, la innovación y los valores fueron pieza fundamental para haber alcanzado de alguna manera el éxito empresarial y ser reconocidos hoy por hoy como los empresarios que han contribuido con el desarrollo de la región.

Con referencia a los atributos pivote (salida de la prestación del servicio, es decir, lo que el cliente espera alcanzar), el 40 % de los emprendedores se han esforzado por prestar un buen servicio a los usuarios, ya que son conscientes de que el cliente es lo primero y que merece todas las aten-

ciones por parte de los empleados y directivos. Sin embargo, se evidencia que todavía queda mucho camino por recorrer entre el 60 % de los emprendedores con respecto al servicio, dado que algunos no cuentan con los recursos financieros para ampliar la infraestructura, ni tienen definido planes de bienestar y capacitación, y tampoco innovan en los procesos, condiciones que los hace débiles frente a otras empresas del sector, a pesar de haber alcanzado mantenerse en el mercado.

De igual forma es importante señalar que los atributos básicos (las personas, los procesos y la estructura organizativa con las que el cliente debe interactuar y negociar para alcanzar y recibir los atributos clave), es un factor que ha impedido que las empresas creadas por los emprendedores sean competitivas, aunque se sostengan en el mercado. Es decir, solo el 40% de los emprendedores han logrado avanzar en este aspecto.

Con respecto a la estrategia del servicio, solo el 40 % de los emprendedores han mantenido un elemento diferenciador como es invertir en infraestructura, en programas de bienestar y capacitación para el personal, y finalmente generar una cultura del servicio al cliente. Todo esto ha generado el aumento de clientes, su fidelización, el compromiso del personal y el desarrollo de las empresas. El otro 60 % de los empresarios ha venido de cierta forma trabajando en algunas estrategias que hoy por hoy las consideran fundamentales para seguir dando la lucha en el campo empresarial, dado que los tiempos han cambiado y cada día la competencia es más agresiva. Estas acciones son: mejorar las instalaciones, capacitar al personal, tecnificar los procesos, prestar un excelente servicio al cliente, realizar alianzas con otras empresas, trabajar con proveedores certificados, y, por último, implementar una filosofía de trabajo en equipo.

En términos generales todo el análisis anterior permite afirmar que el perfil de los emprendedores objeto de estudio está soportado en los argumentos de Castellanos, Chávez y Jiménez (2003), citados por Rodríguez y Gómez (2014), quienes manifiestan que el emprendimiento requiere de competencias, es decir, las personas que promueven una idea de negocio deben poseer determinados rasgos, entre ellos habilidades (Schumpeter, 1934); destrezas, aptitudes y capacidades (Alcaraz, 2006, citado por Silva, 2008). Así mismo la capacidad para la conformación de redes

(Ruiz-Arroyo et al., 2015; Kadam y Ayarekar, 2014); competencia para la resolución de problemas (Alcaraz, 2006, citado por Silva, 2008); orientación al logro (Alcaraz, 2006, citado por Silva, 2008); competencia para asumir riesgos (Galindo y Echavarría, 2011; Hisrich et al., 2005; Amaru, 2008; Chan y Balam, 2011); trabajo en equipo (Santín, 2012); creatividad (Chan y Balam, 2011; Duarte y Ruiz, 2009); autonomía e iniciativa (Sarasvathy, 2001; Kirby, 2004; Gibb, 2005; Timmons y Spinelli, 2007, citados por Gómez y Satizábal, 2011); generar ideas (Santín, 2012), todas estas habilidades y rasgos de un emprendedor son las que generalmente ayudan a la sostenibilidad de una empresa en el tiempo.

## REFERENCIAS

- Abdesselam, R., Bonnet, J. & Pape, N. (2004). An explanation of the life Span of new French firms. *Small Business Economics*, 23(3) 237–254.
- Albrecht, K. & Zemke, R. (1988). Gerencia del servicio: La dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos (p. 202). Bogotá: Legis.
- Alonso, C. & Fracchia, E. L. (2009). El emprendedor shumpeteriano. Aportes a la teoría económica moderna. *Anales Asociación Argentina de Economía Política* XLIV Reunión Anual.
- Amaru, A. C. (2008). *Administración para emprendedores, fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Pearson Prentice Hall.
- Babu, C. & Kasilingam, R. (2015). Entrepreneurial Capability of Micro Entrepreneurs. *BVIMR Management Edge*, 8 (1), 13-27.
- Blackman, A. J. (2003). *Entrepreneurs: interrelationships between their characteristics, values, expectatios, management practices and SME performance*. Australia: Griffith University, School of Business.
- Bates, T. (1987). Self-employed minorities: Traits and trends. *Social Science Quarterly*, 68(3), 539–551.
- Barba-Sánchez, V. & Atienza-Sahuquillo, C. (2012). Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, 132-138.
- Berdugo, C. E. & Gámez, G. J. (2015). Mujeres empresarias de Bogotá. *Revista CIFE*, 17(26), 149-173.
- Brouthers, K. D., Nakos, G. & Dimitratos, P. (2014). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Doi: 10.1111/etap.12037.

- Bruce, D., Liu, X. & Murray, M. N. (2015). State tax policy and entrepreneurship. *National Tax Journal*, 68(3S), 803-838.
- Cajaiba, J. R., Castro, W. A. & Tavares, E. A. (2014). Características comportamentais empreendedoras sem propriedades demps longevas do vale do mucuri e jequitinhonha/mg. *Ram, rev.adm. mackenzie*, 15(5), 102-139.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. España: Díaz de Santos
- Chan, M. & 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.
- Cholsta, S., Patzelt, H., Klein, S. & Dromann, C. (2012). Parental role models and the decision to become self-employed: the moderating effect of personality. *Small Business Economics*, 38, 121-138.
- Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–395.
- Duarte, T. & Ruiz, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia Et Technica*, XV (43), 326-331.
- Eigler, P. & Langeard, E. (1989). *Servucción. Marketing de servicios*. México: McGraw Hill.
- Fritsch, M. & Storey, D. J. (2014). Entrepreneurship in a Regional Context: Historical Roots. *Recent Developments and Future Challenges. Regional Studies*, 48(6), 6, 939–954.
- Galindo, R. & Echavarría, M.V. (2011). Diagnóstico de la cultura emprendedora en la Escuela de Ingeniería de Antioquia. *Revista EIA*, 15, 85-94.
- García de León, S. (2014). El proceso emprendedor y la creación y desarrollo de micros y pequeñas empresas viables. *Hospitalidad ESDAI*, 26, 71-85.
- García-Cabrera, A. M., García-Soto, M. G., & Días-Furtado, J. (2015). Emprender en economías emergentes: el entorno institucional y su desarrollo. *Innovar*, 25(57), 133-156.
- García, J., Álvarez, P., & Reyna, R. (2007). Características del emprendedor de éxito en la creación de pymes españolas. *Estudios de Economía Aplicada*, 25(3), 951-974.
- Gámez, F. & J. L. Abreu. (2007, abril-sep.). Valores que un emprendedor debe ejercer al crear su empresa. Daena: *International Journal of Good Conscience*, 2(2): 185-209.
- Gámez, G. J., Saiz-Álvarez, J. & Gil, Á. G. (2017). Aproximación a las actitudes de los emprendedores colombianos frente a la corrupción desde las dimen-

- siones cognitiva, emocional y conductual. *Universidad & Empresa*, 19(33), 9-51.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2013). Rafael Augusto Vesga Fajardo y Raúl Fernando Quiroga Marín. Bogotá: Ediciones Uniandes; Cámara de Comercio de Bogotá.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). Reporte de GEM Colombia.
- Gielnik, M.M. et al. (2015). *Action and Action-Regulation in Entrepreneurship: Evaluating a Student Training for Promoting Entrepreneurship*.
- Gómez, M. & Zatizábal, K. (2011). Educación en emprendimiento: fortalecimiento de competencias emprendedoras en la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 11, 121-151.
- González, J. J. & 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.
- Grönroos, C. & Gummesson, E. (1985). The Nordic school of services - An introduction. In C. Grönroos & E. Gummesson (Eds.), *Service Marketing - Nordic School Perspectives* (pp. 6-11). Stockholm: University of Stockholm.
- Grönroos, C. (1978). A service-oriented approach of services. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588-601.
- Guettabi, M. (2015). The determinants of small business success in Alaska. *Economic Development Journal*, 14(2), 49-58.
- Henríquez D. M, Mosquera S. C. & Arias S. A. (2010, dic.). La creación de empresas en Colombia desde las percepciones femenina y masculina. Pontificia Universidad Javeriana – Cali. *Revista Económica, Gestión y Desarrollo*, 10, 61-77.
- Hirsch, D. R., Peters, P. M. & Dean, S. A. (2005). *Entrepreneurship (emprendedores)*. España: McGraw Hill-Interamericana de España.
- Hörisch, J. (2016). Entrepreneurship as Facilitator for Sustainable Development Editorial for the Special Issue “Advances in Sustainable Entrepreneurship”. *Administrative Sciences*, 6(4), 2-3.
- Huggins, R. & Thompson, P. (2014). Culture, entrepreneurship and uneven development: a spatial analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(9-10), 726-752.
- Kadam, A. & Ayarekar, S. (2014). Impact of Social Media on Entrepreneurship and Entrepreneurial Performance: Special Reference to Small and Medium Scale Enterprises. *SIES Journal of Management*, 10(1), 3-11.

- Kalnins, A. & Williams, M. (2014). When do female-owned businesses out-survive male-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.
- Kantis, H., Federico, J. & Menéndez, C. (2012). *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos*. CAF Working paper N° 2012/09. Venezuela: Prodem.
- Kurzmark, L. & Enelow, W. (2015). *Entrepreneurial insights*. Recuperado de <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-rchive/2015/04/EntrepreneurialInsights>
- Lan, H., Zhu, Y., Ness, D., Xing, K. & Schneider, K. (2014). *Asia Pacific Business Review*, 20(3), 379-400.
- Lanza, A. & Passarelli, M. (2014). Technology Change and Dynamic Entrepreneurial Capabilities. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 427–450.
- Lazanyi, K. (2014). Entrepreneurs of the future. *Serbian Journal of Management*, 9(2), 149-158.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 24–47.
- López, W., Montilla, M., & Briceño, M. (2007). Rasgos determinantes de las aptitudes emprendedoras que forman el perfil de los estudiantes de Contaduría Pública. *Actualidad Contable FACES* 10, 80-94.
- Lundström, A., Vikström, P., Fink, M., Meuleman, M., Glodek, P., Storey, D. & Kroksgård, A. (2013). Measuring the costs and coverage of SME and Entrepreneurship policy: A pioneering study. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Doi: 10.1111/etap.12101.
- Marco, M. (2015). *Características que delatan a un futuro emprendedor*. Recuperado de [http://cincodias.com/cincodias/2015/05/31/emprendedores/1433092617\\_221267.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/05/31/emprendedores/1433092617_221267.html).
- Mesa, J. C. (2005). Del marketing de servicios al marketing relacional. *Revista Colombiana de Marketing*, 4(6), 60–67.
- Morales, G. S.T. & Pineda, Z. U. (2015). Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). *Pensamiento y Gestión*, 38, 176-207.
- McClelland, D. (1971). The Achievement Motive in Economic Growth. En Peter Kilby (Ed.), *Entrepreneurship and Economic Development* (pp. 109-122). New York: The Free Press.
- McClelland, D. C. & Winter, D.G. (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press.
- Marulanda., F. A., Montoya, I. A. & Vélez, J.M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, 36, 204-236.

- Mathew, V. (2009). Sustainable Entrepreneurship in Small-Scale Business: Application, Concepts and Cases. *Journal of Entrepreneurship Development*, VI(1), 41-61.
- Montuori, L.A. (2000). Organizational longevity - Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 61-73.
- Mungaray, A., Osuna, J. G., Ramírez, N., Ramírez, N. & Escamilla, A. (2015). Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011. *Frontera Norte*, 27(53), 115-146.
- Naldi, L., Achtenhagen, L. & Davidsson, P. (2015). International Corporate Entrepreneurship among SMEs: A Test of Stevenson's Notion of Entrepreneurial Management. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 780-800.
- Nguyen, T., Sherif, J. & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102–115.
- Nuez, M. J. A. & Gorri, C. G. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 26, 5-44.
- Páez, D., Fernández, I., Basabe, N. & Grad, H. (2002). Valores culturales y motivacionales: Creencias de auto-concepto de Singelis, actitudes de competición de Triandis, control emocional e individualismo-colectivismo vertical-horizontal. *Revista Española de Motivación y Emoción. Volumen III*, 169-175.
- Paturel, R. (1997). *Pratique du management stratégique*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Philip, G. & Hazlett, S-A. (1997). The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), pp. 260-26.
- Preuss, L. (2011). On the contribution of public procurement to entrepreneurship and small business policy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(9-10), 787-814.
- Procolombia (2017). *Inversión en el sector Servicios en Colombia*. Extraído el 2 de junio de 2017 desde <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html>.
- Ramoglou, S. & Tsang, E. W. (2016). A realist perspective of entrepreneurship: opportunities as propensities. *Academy of Management Review*, 41(3), 410–434.
- Restrepo, L. F. (2004). *Gestión estratégica y competitividad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

- Rivera R., H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113.
- Rivera, H. & Malaver, M. (2009). *Longevidad empresarial*. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Rivera, H. & Malaver, M. (2011). La investigación en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario: Pasado, presente y futuro. *Documento de Investigación N.º 100*. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Rodríguez, A. G. (2003). *La realidad de la pyme colombiana-desafío para el desarrollo*. Colombia: Fundes Internacional.
- Rodríguez, O. (2015). Entrepreneurship and its analysis in Colombia: A contextualized literature review. *Cuadernos de Economía*, 34(66), 605-628.
- Rodríguez, D.C. & Gómez, A.X. (2014). Las competencias emprendedoras en el departamento de Boyacá. *Apuntes del Cenes*, 33(58), 217-242.
- Ruiz-Navarro, J., Cabello-Medina., C. & Medina-Tamayo, R. (2014). La ley de emprendedores y la creación de empresas: una visión desde el observatorio GEM. *GCG Georgetown University-Universia*, 8(3), 45-61.
- Ruiz-Arroyo, M., Sanz-Espinosa, I. & Fuentes-Fuentes, M.M. (2015). Alerta emprendedora y conocimiento previo para la identificación de oportunidades emprendedoras: el papel moderador de las redessociales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 47–54.
- Sanabria, N. (2012). Perdurabilidad empresarial. Anotaciones teóricas. *Pensamiento y Gestión*, 32, 190-224.
- Stefanovic, I., Prokic, S. & Rankovic, L. (2010). Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country. *Zb. Rad. Ekon. Fak*, 28, 251–270.
- Santín, A. (2012). *El ADN del emprendedor*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/265200>
- Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). *Service quality models: a review*. *International Journal of Quality & Reliability Management* (Vol. 22, pp. 913–949). doi:10.1108/02656710510625211
- Scott, J.T. (2011). *New standards for long-term business survival: sustainable business performance*. Extraído el 6 de octubre de 2016 desde <http://www.jonathantscott.com/New-Standards-for-Long-Term-Business-Survival.pdf>.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.

- Sepúlveda, C.I. & Reina, W. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 21(73), 33-49.
- Shapiro, A.F. & Mandelman, F.S. (2014). Remittances, Entrepreneurship, and Employment Dynamics over the Business Cycle. *Working Paper Series*, (19). Federal Reserve Bank of Atlanta Working Paper Series.
- Serrano-Bedia, A.A., Pérez-Pérez, M., Palma-Ruiz, M. & López-Fernández, M.C. (2016). Emprendimiento: visión actual como disciplina de investigación. Un análisis de los números especiales publicados durante 2011-2013. *Estudios Gerenciales*, 32, 82–95.
- Silva, J. (2008). Emprendedor: crear su propia empresa. Bogotá: Alfaomega.
- Thomas, A., Passaro, R. & Scandurra, G. (2014). The Perception of the Contextual Factors as Predictor of Entrepreneurial Intent: Evidences from an Empirical Survey. *Journal of Enterprising Culture*, 22(4), 375-400.
- Xu, Y., Yen, D., Lin, B. & Chou, D. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442–452.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*. Colombia: Editorial Prentice Hall.
- Vélez, Á., Restrepo, L., Garzón, M. & Méndez, C. (2005). *Protocolo de investigación, Grupo de Perdurabilidad Empresarial*. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Wong, D.E. & Chirinos, M.V. (2016). ¿Los modelos basados en el CAPM valoran adecuadamente los emprendimientos familiares? *Innovar*, 26(61), 65-82.