

## **Diagnóstico de los emprendedores industriales apoyados por entidades de fortalecimiento empresarial en la Provincia de Tundama**

Diagnosis of industrial entrepreneurs supported by entities of business strengthening in the Tundama Provincet

**LAURA FABIANA AGUDELO-GUÍO**

Estudiante de Ingeniería Industrial  
Grupo de Investigación LOGyCA  
Universidad de Boyacá, Colombia  
lfagudelo@uniboyaca.edu.co

**LIZETH PAOLA BARRERA-MONZO**

Estudiante de Ingeniería Industrial  
Grupo de Investigación LOGyCA  
Universidad de Boyacá, Colombia  
lizbarrera@uniboyaca.edu.co

**MARTHA LILIANA-CASTILLO**

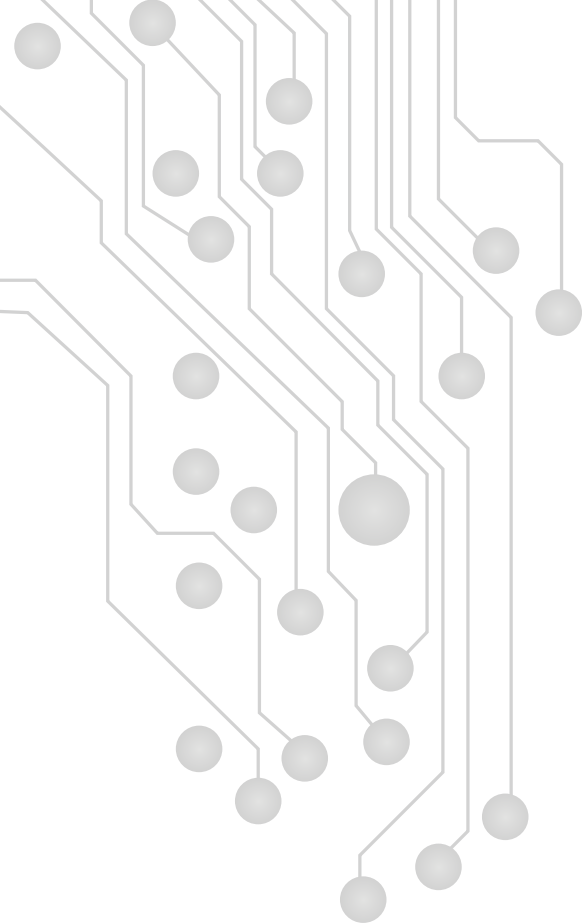
Doctorado en administración en curso  
Grupo de Investigación LOGyCA  
Universidad de Boyacá, Colombia  
martilcastillo@uniboyaca.edu.co

**SONIA MILENA FORERO-ROPERO**

Ms. en Dirección estratégica  
Grupo de Investigación LOGyCA  
Universidad de Boyacá, Colombia  
sonforero@uniboyaca.edu.co

Recibido: 04/04/2017

Aceptado: 07/12/2018



## RESUMEN

El presente artículo describe el diagnóstico realizado a aquellos emprendedores industriales que recibieron apoyo por parte de las entidades de fortalecimiento empresarial en la provincia de Tundama, ubicada en el departamento de Boyacá. El desarrollo del presente proyecto se realizó en tres fases: la primera, consistió en la identificación de los emprendedores de la provincia objeto de estudio, encontrando una base de datos de 107 emprendedores pero que en realidad 84 emprendedores formaron parte del desarrollo de este proyecto; la segunda fase consistió en la realización de un diagnóstico empresarial, utilizando la metodología BUNT (Business development Using New Technology -NTNF- Noruega) - (Suesta, 2008), la cual consiste en conocer el estado actual de las empresas en áreas claves de la organización como: estratégica, organizacional, producción, tecnología, mercadeo, financiera y entorno. Finalmente, en la tercera fase se proponen estrategias de seguimiento y control dirigida a los emprendedores con el propósito de lograr el desarrollo empresarial, lo anterior, basado en la caracterización realizada para tal fin.

**Palabras clave:** Metodología “BUNT”, Diagnóstico, emprendimiento, emprendedor.

## ABSTRACT

This article describes the diagnosis made to those industrial entrepreneurs who received support from business strengthening entities in the province of Tundama, located in the department of Boyacá. The development of this project was carried out in three phases: the first consisted of the identification of the entrepreneurs of the province under study, finding a database of 107 entrepreneurs but in reality 84 entrepreneurs were part of the development of this project; The second phase consisted of carrying out a business diagnosis, using the BUNT methodology (Business Development Using New Technology -NTNF- Norway) - (Suesta, 2008), which consists of knowing the current state of the companies in key areas of the organization as: strategic, organizational, production, technology, marketing, financial and environment. Finally, in the third phase, follow-up and control strategies aimed at entrepreneurs with the purpose of achieving business development are proposed, based on the characterization carried.

business diagnosis, using the BUNT methodology (Business Development Using New Technology -NTNF- Norway) - (Suesta, 2008), which consists of knowing the current state of the companies in key areas of the organization as: strategic, organizational, production, technology, marketing, financial and environment. Finally, in the third phase, follow-up and control strategies aimed at entrepreneurs with the purpose of achieving business development are proposed, based on the characterization carried.

**Keywords:** “BUNT” methodology, Diagnosis, entrepreneurship, entrepreneur.

Citar este artículo así: Agudelo L., Barrera L., Castillo M., & Forero S., (2018). Diagnóstico de los emprendedores industriales apoyados por entidades de fortalecimiento empresarial en la Provincia de Tundama. Revista I3+, 4(1), 75 - 92 p.

## INTRODUCCIÓN

El emprendimiento se refiere a la acción de iniciar una nueva empresa o proyecto, término que también ha sido aplicado a empresarios innovadores, que agregan valor a un producto o proceso ya existente, lo anterior, es de suma importancia a nivel mundial para superar los constantes y crecientes problemas económicos de las familias, convirtiéndose en una de las principales opciones laborales y de supervivencia. El estudio “Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico” (Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2014), concluye, que mecanismos como los fondos de capital, entidades estatales y fundaciones han tomado el emprendimiento como su principal objetivo. A nivel nacional y regional existen entidades de apoyo que buscan fortalecer a los emprendedores industriales por medio del suministro de recursos destinados al mejoramiento o puesta en marcha de ideas de negocio. De la misma manera, el diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad para todos aquellos emprendedores de la

región de Tundama, (siendo esta una de las 15 provincias del departamento de Boyacá que cuenta con 9 municipios y su capital es Duitama, el mayor centro urbano, comercial y de servicios de la región) debido a que este permite conocer la situación actual de una organización y de esta manera tener la posibilidad de crear estrategias de mejoramiento continuo.

Por lo anterior, es necesario conocer el estado de aquellos emprendedores que recibieron apoyo por parte de las entidades de fortalecimiento empresarial en la provincia de Tundama, con el fin de describir detalladamente las características de estos. Por tanto, se aplica la metodología BUNT-(Business Development Using New Technology -NTNF- Noruega) - (Suesta, 2008), siendo esta una herramienta de diagnóstico empresarial, y que permite evaluar aspectos estratégicos, organizativos – de gestión, económicos – financieros, producción-tecnología, producto-mercado y entorno.

Por tanto, el proyecto que se encuentra anclado a la línea de investigación “Gestión Empresarial” del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad de Boyacá titulado “Diagnóstico de los emprendedores industriales apoyados por entidades de fortalecimiento empresarial en la provincia de Tundama”, tiene como fin, analizar y caracterizar el proceso emprendedor de la región y/o provincia en cuestión, contando con mecanismos de seguimiento que permitan brindar a las entidades de apoyo empresarial una investigación que sea la base para crear estrategias claras en la asignación de los recursos, teniendo en cuenta la importancia que ha adquirido especialmente en Latinoamérica el renglón emprendedor en el desarrollo socioeconómico de los países, como se expresa en el artículo, El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano (Amorrós,2011).

## METODOLOGÍA

La investigación se caracteriza por ser de tipo aplicada de campo, basada en encuestas y entrevistas, cuya información es descriptiva, ya que se detalla una serie de hechos que permiten la caracterización de los emprendedores industriales beneficiarios del apoyo suministrado por las entidades de fortalecimiento empresarial en la provincia de Tundama.

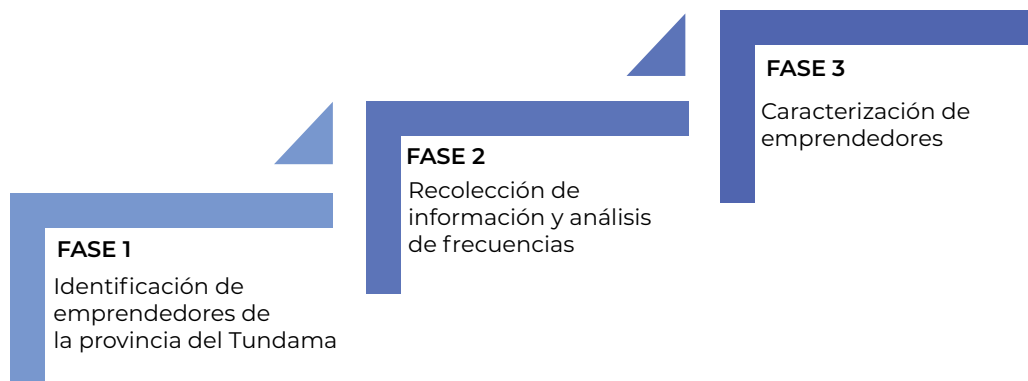


Figura 1. Fases del Proyecto. Fuente: Autoras, (2015)

Fase 1. Identificación de los emprendedores de la provincia de Tundama.

En primera instancia se llevó a cabo la identificación de los emprendedores de la provincia del Tundama Boyacá, referente al uso de los recursos que fueron suministrados por entidades de fortalecimiento empresarial. Se identificaron 107 emprendedores de los cuales 84 dieron sus aportes para la culminación del proyecto. La selección de estos 84 emprendedores se realizó de acuerdo a la voluntad de formar parte del proyecto. Lo anterior, debido a que se requería de información de cada unidad de negocio con el fin de hacer un diagnóstico asertivo.

Fase 2. Recolección de información y análisis de frecuencias.

Posterior a la identificación de los emprendedores que recibieron apoyo por parte de las entidades de fortalecimiento empresarial en la provincia de Tundama, en primer lugar, a través de una observación directa se realiza un diagnóstico de las ideas de negocio de los emprendedores previamente identificados, en segundo lugar se aplica un instrumento de recolección de información totalmente validado y aprobado por el Comité de bioética de la Universidad, el cual fue diseñado con el fin de evaluar los aspectos estratégicos, organizativo-gestión, económico-financiero, producción-tecnología, producto-mercadeo y entorno, los cuales son característicos de la metodología aplicada. Es importante resaltar que el instrumento fue aplicado de manera directa realizando visita a cada uno de los emprendedores con el

fin de conocer su apreciación en los factores dispuestos a hacer evaluados. Por otra parte, al culminar con el proceso de aplicación del instrumento, se consolida la información obtenida en el software estadístico SPSS, con el fin de efectuar un análisis de frecuencias, el cual permite conocer datos referentes al estado de los emprendedores objeto de estudio.

### Fase 3. Caracterización de emprendedores

En esta fase se realiza una descripción detallada de las características que predominan en las ideas de negocio, las cuales recibieron apoyo por parte de las entidades encargadas de fortalecer el crecimiento emprendedor de la provincia de Tundama, cabe resaltar que la descripción se llevó a cabo teniendo en cuenta los aspectos propios de la metodología BUNT.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presentan los resultados logrados durante el desarrollo y culminación de la presente investigación, cada uno de estos está relacionado con la fase metodológica en la que fueron obtenidos.

### Fase 1. Identificación de emprendedores de la provincia de Tundama por medio de la consulta de información en las entidades de apoyo empresarial.

Para poder identificar a los emprendedores se procedió en primer Lugar a seleccionar las principales entidades de apoyo empresarial que suministran diferentes tipos de recursos a los emprendedores industriales de la provincia del Tundama, las cuales se mencionan a continuación:

- **Gobernación de Boyacá:** Ubicada en la ciudad de Tunja cuyo compromiso se basa en brindar servicio público de calidad a los municipios del departamento con bases sólidas de desarrollo sostenible, humano y ambiental.
- **Fondo Emprender del SENA:** Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales de aprendices, practicantes universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o profesionales que no superen dos años de haber recibido su primer título profesional. La Zona de influencia es en la ciudad de Tunja.
- **Cámara de Comercio de Duitama:** Su misión es trabajar en pro del fortalecimiento de la productividad y competitividad del sector empresarial de la región, a través del fomento a la innovación, el emprendimiento, la integración empresarial, el liderazgo gremial, la asociatividad y el desarrollo de alianzas estratégicas.

- **Alcaldía Municipal de Duitama:** Encargada de velar por el bienestar de los ciudadanos y apoyar el emprendimiento de la región.
- **Incubar Boyacá, entre otras:** La incubadora de empresas fomenta y fortalece el desarrollo de las ideas de negocio de los sectores productivos que tengan gran impacto socio-económico, buscando la transformación de ideas innovadoras y proyectos emprendedores de base tecnológica en empresas factibles de alto potencial de desarrollo. Su zona de influencia es en Tunja y todos los municipios aledaños.

Dichas entidades permitieron realizar una entrevista con cada uno de los directivos para así obtener información referente a los empresarios, dando paso a la construcción de la base de datos de los emprendedores apoyados por las entidades de fortalecimiento de la provincia de Tundama evidenciando que los empresarios boyacenses tienen características diferenciadoras de los empresarios de otras regiones del país.

La base de datos está integrada por un total de 84 empresas y/o emprendedores de los cuales el 47% se encuentran ubicados en la ciudad de Duitama, capital de la provincia, seguido por el municipio de Belén con un 32% y Paipa con un 13%, siendo los municipios con mayor cantidad de emprendedores apoyados por las entidades de fortalecimiento empresarial. Los municipios con menor participación de emprendedores son: Cerinza con 4% seguido de Santa Rosa de Viterbo con 3% y Floresta con 1%, Finalmente Busbanzá, Corrales, y Tutazá, municipios en los cuales no registran ningún emprendedor.

Teniendo en cuenta el primer objetivo específico de la investigación se hallaron porcentajes en cuanto a los recursos que se han entregado a los emprendedores en los años 2012 – 2015, en donde predomina el suministro de formación y capacitación con 72%, seguido de recursos financieros con 22% y por último el recurso que menos se asigna es el de maquinaria y equipo con un 6%.

## Fase 2. Recolección de información y análisis de frecuencias

Con la aplicación de la metodología BUNT (Business Development Using New Technology) (Suesta, 2008), para la recolección de información y análisis de frecuencias, se obtuvieron resultados relevantes en cuanto a cada aspecto que se encarga de estudiar la metodología mencionada. Cabe resaltar que para dar cumplimiento a los aspectos se hizo contacto con los emprendedores identificados en cada municipio de la provincia del Tundama permitiendo así la aplicación del instrumento de recolección de información y posterior procesamiento en el software estadístico SPSS.

Una vez aplicado el instrumento, se procede a elaborar el diagnóstico que permite conocer el estado actual de los emprendedores ubicados en la provincia del Tundama obteniendo así los siguientes resultados:

Tabla 1. planeación estratégica. Fuente: Elaboración propia

		Respuesta	
		Nº	Porcentaje
<b>Que se tiene establecido</b>	Planeación estratégica: Misión	50	24,2%
	Planeación estratégica: Visión	50	24,2%
	Planeación estratégica: Política	29	14,0%
	Planeación estratégica: Objetivos	42	20,3%
	Planeación estratégica: Indicadores	14	6,8%
	Planeación estratégica: Planes de trabajo	22	10,6%
<b>Total</b>		<b>207</b>	<b>100,0%</b>

Con relación a la planeación estratégica en las organizaciones, el 59,5% la aplican a su empresa, especificando que el 100% de ellos cuentan con misión y visión y el 84% con objetivos; lo que quiere decir, que la dirección estratégica es una prioridad para mejorar la competitividad, logrando el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por otra parte, el 44% de los emprendedores no cuentan con aspectos relacionados a la planeación estratégica de la organización, debido a que no les parece necesario establecerla o no cuentan con las herramientas y/o conocimientos necesarios para llevarla a cabo, así mismo, esto se puede ver reflejado en el artículo **“RELACIÓN GESTIÓN EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES E INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE TUNDAMA, COLOMBIA”** Realizado por LUIS FELIPE RODRÍGUEZ C.1 y LILIA TERESA BERMÚDEZ C., el cual expresa que las empresas de la provincia de Tundama no son ajenas a tener que enfrentar una serie de debilidades y amenazas que se generan a lo largo de su proceso de crecimiento, de la misma manera se evidencia que las Pymes de la provincia carecen de planeación estratégica y de estudios de mercado que a su vez se pueden convertir en un problema a futuro.

		Respuesta	
		Nº	Porcentaje
<b>Debilidades que tiene la empresa</b>	Los trabajadores no se adaptan fácilmente al cambio	20	14,8%
	Falta de actualización en aspectos relacionados con el sector al que pertenecen	11	8,1%
	No existe capacitación constante en aspectos relacionados con el manejo de la empresa	20	14,8%
	La parte financiera de la empresa es débil	23	17,0%
	La infraestructura no es adecuada para el adecuada funcionamiento de la empresa	13	9,6%
	No existen controles en la calidad del producto o servicio	3	2,2%
	La ubicación de la empresa no favorece a los buenos resultados	10	7,4%
	Falta de estrategias y planeación en las áreas de la empresa	35	25,9%
<b>Total</b>		<b>135</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 2. Debilidades de la empresa Fuente: Autoras

Se observa que el 92,9% de los emprendedores encuestados reconocen sus debilidades siendo la más frecuente la falta de estrategias en las diferentes áreas de la empresa, la cual corresponde a un 44,9%, así mismo el 29,5% presenta como debilidad la carencia de objetivos establecidos que puedan ser medibles y alcanzables o acciones que se puedan llevar a cabo respecto a la parte financiera de la organización.

Asimismo, se establece como debilidad menos frecuente la falta de controles en la calidad del producto o servicio con un 3,8% y la ubicación de la empresa con un 12,8%, lo que permite evidenciar que las empresas u organizaciones desarrollan planes en la mejora de la productividad y la competitividad, contribuyendo a un desarrollo equilibrado de los negocios en la provincia y el departamento.

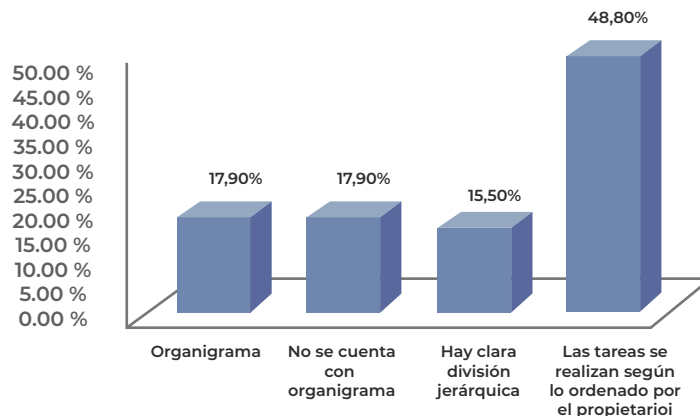


Figura 2. Estructura organizacional. Fuente: Autoras

El 48,8% de los emprendedores afirman que las tareas son realizadas según lo ordenado por el propietario/fundador atendiendo las necesidades reales puesto que es importante para cualquier empresa que está en etapa de desarrollo dar una guía y tener claridad sobre problemas que se pueden presentar dentro de la organización, por otro lado, se observa que un 17,9% cuenta con un organigrama que refleja quién depende de quién y cómo se divide el trabajo o no cuentan con el organigrama pero hay claridad en la división jerárquica lo que muestra que los proyectos emprendedores que se están llevando a cabo tienen claro que el tener una estructura organizacional los ayudará a crecer y ser rentables, como a identificar el talento humano con el que se cuenta y el que necesita ser añadido a la empresa.



Por último, se identifica que los emprendedores se adaptan fácilmente al cambio respondiendo rápidamente a las necesidades internas y externas de la organización con un buen flujo de comunicación que ayuda a adecuar delegación de actividades para el cumplimiento con los objetivos previstos y/o establecidos.

		<i>Respuesta</i>	
		Nº	Porcentaje
<b>Tipo de Recurso</b>	Recursos Propios	59	48,0%
	Recursos financiados por bancos o entidades financieras	36	29,3%
	Apoyo de entidades de fortalecimiento empresarial	17	13,8%
	Recursos familiares	11	8,9%
<b>Total</b>		<b>135</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 3. Origen de Recursos. Fuente: Autoras

Como se observa en la tabla anterior, más del 70% de los emprendedores utilizaron recursos propios para ejecutar su proyecto emprendedor, ya que son personas que tenían ahorros y decidieron invertirlos en su idea, cabe resaltar que hay emprendedores que no tenían recursos suficientes para poner en marcha la idea de negocio y acudieron a préstamos bancarios.

Se debe tener en cuenta que para los emprendedores apoyados por las entidades de fortalecimiento empresarial, una forma de adquirir dinero para realizar un proyecto es acudir a las entidades bancarias y cuando la idea de negocio se esté ejecutando se pagará la deuda adquirida.

En caso de que las entidades de fortalecimiento empresarial suministraran recursos económicos que soporten el proceso de ejecución de la idea de negocio, este recurso no siempre cubre el total de los gastos generados, por ello los emprendedores utilizan el dinero que le suministran las entidades junto con recursos propios, financiados por bancos o familiares, según sea el caso.

Se puede evidenciar que la menor cantidad de emprendedores acuden a recursos que suministren los familiares, ya que estos poseen una situación económica que no les permite conceder un préstamo o donar recursos para la puesta en marcha de un proyecto emprendedor.

		Respuesta	
		Nº	Porcentaje
<b>Para cuál de los aspectos destinan recursos</b>	Gestión del conocimiento (Capital Intelectual, Aprendizaje organizativo)	15	12,8%
	Gestión de la información (Conocimiento de plataformas informáticas)	3	2,6%
	Gestión de la Innovación (Conocer tecnologías emergentes del sector)	22	18,8%
	Gestión de la calidad (Actividades sistemáticas de mejora continua en procesos, productos y servicios)	77	65,8%
<b>Total</b>		<b>116</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 4. Destino de Recursos. Fuente: Autoras

El 91,7% de los emprendedores prefieren destinar recursos en aspectos de Gestión de Calidad, aclarando que así los clientes confiarán en su organización aparte de satisfacer sus necesidades. A la vez aclaran, que invertir en este aspecto permitirá que su organización mejore la productividad y adquiera más clientes por medio de la publicidad positiva difundida por el cliente ya satisfecho.

Por otro lado, se observa que el 26.2% destinan recursos a la innovación con el fin de conocer tecnologías emergentes del sector, lo que permite ganar una ventaja competitiva estando a la vanguardia de cambios en el mercado.

Debido a lo anterior, los aspectos de Gestión de la Calidad y de innovación deben ir de la mano para obtener un desarrollo efectivo en el servicio que se está prestando.

		Respuesta		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
<b>¿Qué se tiene en cuenta para la Planeación de la Producción?</b>	Pedido de los clientes	46	44,7%	78,0%
	Pronostico de la demanda	24	23,3%	40,7%
	Mantenimiento inventario mínimo	12	11,7%	20,3%
	Capacidad de la producción	19	18,4%	32,2%
	Préstamo de servicio a otras empresas	2	1,9%	3,4%
<b>Total</b>		<b>103</b>	<b>100,0%</b>	<b>174,6%</b>

Las empresas deben realizar planeación de la producción, debido a que les permite tomar control de los procesos y recursos que se encuentran en la organización y de esta manera realizar productos o servicios en los cuales se ha previsto la cantidad y el tiempo de recursos necesarios, así mismo, al realizar la planeación de la producción se evitan situaciones en donde se generen desperdicios o

falta de materia prima, mano de obra, maquinaria y equipo. En el caso de los emprendedores que recibieron apoyo por parte de las entidades de fortalecimiento empresarial en la provincia de Tundama, se evidenció que más del 67% de ellos realizan planeación de la producción en sus empresas, así mismo estos emprendedores principalmente toman en cuenta el pedido de los clientes para planear la producción, ya que de esta manera se cuenta con mayor certeza a la hora de prever los recursos necesarios para fabricar un producto o servicio que se ofrece, de la misma manera más del 40% de los emprendedores que planean la producción tienen en cuenta el pronóstico de la demanda que se realiza con datos históricos del comportamiento del producto o servicio, finalmente prestar servicio a otras empresas no es un factor que sea determinante a la hora de anticiparse al requerimiento de recursos para la producción.

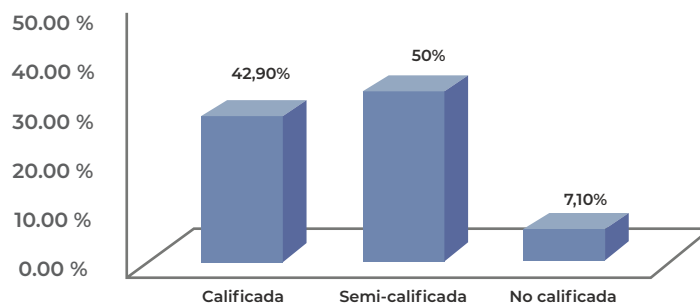


Figura 3. Mano de obra. Fuente: Autoras

Cada proceso dentro de una empresa requiere cierto tipo de condiciones de educación o experiencia de sus trabajadores, lo cual es un tema vital para que el rendimiento de la organización sea adecuado, generalmente no todas las áreas de la empresa requieren capital humano con el mismo nivel de educación o la misma experiencia, dado lo anterior, la mano de obra que posee gran experiencia técnica pero no requiere mucho estudio es la más común dentro de las empresas que recibieron apoyo por parte de las entidades de fortalecimiento empresarial, ya que el 50% de los emprendedores consideran que la mano de obra que labora en su organización es semi-calificada.

Por otra parte, más del 40% de la población objeto de estudio considera que su empresa requiere y cuenta con personal que posea altos estudios universitarios y tenga experiencia suficiente para desempeñarse en los cargos establecidos, por último, solo el 7,2% de los encuestados considera que la mano de obra de la empresa no requiere estudios ni tener experiencia para tener la capacidad de llevar a cabo las tareas existentes.

		Respuesta	
		Nº	Porcentaje
<b>Causas del nivel de ventas bajo</b>	Competencia local	6	20,0%
	Ubicación de la empresa	2	6,7%
	Falta de conocimientos de mercado	3	10,0%
	Falta de programas promocionales de venta	4	13,3%
	Falta de financiamiento	6	20,0%
	Falta de apoyo gubernamental	5	16,7%
	Falta de organización a nivel de empresa y de la industria en general	2	6,7%
	Resistencia al cambio	1	3,3%
	No hay cultura del servicio al cliente	1	3,3%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 6. Nivel de ventas de la empresa. Fuente: Autoras

Observando los datos obtenidos anteriormente, se observa que el 73,8% de los emprendedores encuestados cuentan con un nivel de ventas medio de la empresa, por causa de la competencia que se presenta en su municipio y alrededores, como también recalcan el bajo presupuesto económico con el que está contando cada ser humano. Otro aspecto que influye en sus ventas son las temporadas de demanda del producto y/o servicio ofrecido, pues en todos los casos lo ofrecido no son productos o servicios básicos para la adquisición de estos diariamente.

Así mismo, se halló un 14,3% de los emprendedores, los cuales registran nivel de ventas bajo, en cuanto a las opiniones referentes a la causa de que las ventas tengan este nivel, el 50% de los emprendedores consideran que se debe a la competencia local y el 50% consideran que la falta de financiamiento son causas que afectan en primera instancia al nivel de ventas.

Por otro lado, el 41,7% señalan la falta de apoyo gubernamental, dado que la población objeto de estudio comenta que sería de mayor utilidad si las entidades ofrecieran apoyo económico y no solo limitarse a realizar capacitaciones y asesoría.

Por lo anterior, atraer y retener clientes no es tarea sencilla, la fuerza de ventas juega un papel muy importante en el nivel de ventas, como se mencionaba anteriormente y se evidencia en los resultados obtenidos en los cuales el 25% de los emprendedores no cuentan con conocimientos de mercadeo lo que hace que el 33,3% de ellos no realicen programas promocionales de venta.

		<i>Respuesta</i>	
		Nº	Porcentaje
<b>¿Qué tipo de apoyo ha recibido?</b>	Económico	23	18,9%
	Capacitación y entrenamiento	83	68,0%
	Asesoría	13	10,7%
	Tecnología	3	2,5%
<b>Total</b>		<b>122</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 7. Apoyo para la gestión Fuente: Autoras

Cabe resaltar que la totalidad de los emprendedores encuestados han recibido apoyo para la gestión y progreso de su empresa. Las capacitaciones y entrenamientos son un aspecto que les permite a los emprendedores aumentar y mejorar sus conocimientos, por esto, es el recurso que más se ha suministrado.

De la misma manera, los emprendedores tienen la posibilidad de participar en concurso de los cuales reciben el apoyo económico que generalmente se utiliza para la puesta en marcha de la idea de negocio.

La asesoría y el apoyo tecnológico son aspectos que se suministran a los emprendedores, pero no todos lo han recibido.

		<i>Respuesta</i>	
		Nº	Porcentaje
<b>Entidades de fortalecimiento empresarial</b>	Fondo emprender	18	16,1%
	Cámara de comercio de Duitama	75	67,0%
	Gobernación de Boyacá	11	9,8%
	Alcaldía	4	3,6%
	Incubar Boyacá	4	3,6%
<b>Total</b>		<b>112</b>	<b>100,0%</b>

Tabla 8. Entidades que han generado apoyo. Fuente: Autoras

Dado que el emprendimiento ha crecido significativamente año tras año, se han creado instituciones que se enfocan en apoyar a los emprendedores con ideas y negocios rentables para que se haga posible la ejecución de esta, en el caso de la provincia de Tundama existen entidades que se dedican principalmente al apoyo y seguimiento de las nuevas empresas, una de ellas es la Cámara de Comercio de Duitama, la cual ha suministrado recursos a más del 80% de los emprendedores objeto de estudio, esta entidad le brinda apoyo a los emprendedores por medio de capacitaciones y concursos en donde

los emprendedores pueden adquirir conocimientos necesarios para poner en marcha su idea de negocio, igualmente Fondo emprender es una entidad que apoya a los emprendedores a nivel nacional y ha suministrado recursos al 21,4% de los emprendedores encuestados destacándose por ser una entidad que brinda principalmente recursos económicos y la cual realiza un seguimiento detallado al avance que tienen las ideas y negocio en las cuales se realiza la inversión.

Por último, las entidades que suministraron menos apoyo a los emprendedores objetos de estudio fueron la Alcaldía Municipal e Incubar Boyacá, dado que estas tienden a ser entidades intermediarias para que otras empresas apoyen en mayor medida a los emprendedores que tienen como objetivo poner en marcha su idea de negocio.

### **Fase 3. Caracterización de emprendedores**

La provincia de Tundama se encuentra ubicada en el departamento de Boyacá y está conformada por nueve municipios como lo son Paipa, Floresta, Belén, Santa Rosa de Viterbo, Cerinza, Busbanzá, Corrales, Tutazá y su capital Duitama; en primer lugar, Duitama es el municipio en el cual predomina la actividad emprendedora y por consiguiente se registra mayor cantidad de emprendedores que han recibido apoyo por parte de las entidades de fortalecimiento empresarial, por lo tanto en la capital de la provincia se encuentra mayor diversidad de ideas emprendedoras que se llevan a cabo con éxito, cabe resaltar que en los municipios de Corrales, Busbanzá y Tutazá, la presencia del emprendimiento no es significativa, aunque son poblaciones que tienen la posibilidad de poner en marcha proyectos emprendedores.

En cuanto al aspecto estratégico, las empresas de la provincia de Tundama reconocen tener que enfrentar una serie de debilidades, las cuales son reconocidas por más de la mitad de los emprendedores, siendo las de mayor frecuencia la Falta de estrategias y planeación en las áreas de la empresa, de la misma manera, que la parte financiera sea débil, lo que ocasiona ciertos problemas internos como externos que no permiten establecer acciones que se toman para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar limitado por el tiempo; y amenazas que se generan a lo largo de su proceso de crecimiento, de igual forma, se evidencia que las Pymes de la provincia carecen de planeación estratégica y de estudios de mercado que a su vez se pueden convertir en un problema a futuro.

En el área organizacional y de gestión, se resalta que las empresas que se encuentran legalmente constituidas hace que los clientes tengan la posibilidad de sentirse más cómodos y seguros con el producto o servicio que están recibiendo. Asimismo, se afirma que la provincia de Tundama se caracteriza por tener la totalidad de sus empresas legalmente constituidas y formales como estrategia para expandir su mercado según las necesidades de los clientes. Por otra parte, los tipos de organización familiar y microempresa son los que predominan en la provincia, siendo estas las que representan la economía en la región, estas organizaciones se pueden considerar pequeñas, pero son las generadoras de empleo no solo en la provincia sino en todo el país.

Teniendo en cuenta las demás características encontradas respecto al aspecto económico- financiero, en la provincia de Tundama los emprendedores objeto de estudio asignan mayor cantidad de recursos a la gestión de la calidad dado que de esta manera los clientes confiarán en la organización, así mismo, invertir en este aspecto permitirá que su organización mejore la productividad y adquiera más clientes por medio de la publicidad positiva difundida por el cliente ya satisfecho lo que ha llegado a que las empresas de la provincia del Tundama tengan un buen proceso de negociación manteniendo la situación general de la empresa.

En la provincia de Tundama, los emprendedores realizan planeación de la producción teniendo en cuenta aspectos que influyen en esta como lo son, los pedidos de los clientes, pronóstico de la demanda y el mantenimiento del inventario mínimo. Así mismo las empresas deben tener en cuenta parámetros que influyen en la mano de obra, cada proceso dentro de una empresa requiere cierto tipo de condiciones de educación o experiencia de sus trabajadores lo cual es un tema vital para que el rendimiento de la organización sea adecuado, generalmente no todas las áreas de la empresa requieren capital humano con el mismo nivel de educación o la misma experiencia, teniendo en cuenta las características encontradas respecto al aspecto producción – tecnología de las empresas analizadas, el personal que posee estudios técnicos y la experiencia adecuada para las necesidades que se presenten, es el más utilizado por los emprendedores de esta provincia, dado que la actividad principal de la empresa exige capital humano con las características de mano de obra semi - calificada.

## CONCLUSIONES

A pesar de que el 60% de los emprendedores manifiestan tener planeación estratégica no reconocen la totalidad de los aspectos que ella implica y la importancia para el control, siendo realmente pocos los emprendedores que planean basados en fortalezas; así mismo la función de planeación no está totalmente clara y en ocasiones los emprendedores utilizan componentes de la misma como datos de pedidos a clientes y pronóstico de la demanda sin tener claridad que estos hacen parte de la estrategia.

Respecto a la organización y gestión los emprendedores consideran que la formalidad de la fami o micro empresa está dada principalmente desde el aspecto legal de constitución, desconociendo así la importancia de la rigurosidad en los procesos organizacionales la cual de implementarse ayudaría a potenciar la competitividad de la fami o micro empresa.

El alto porcentaje de respuestas relacionadas con la presencialidad del líder quien es el propietario o fundador, indica que el estilo de liderazgo es centralizado y ratifica la importancia de la función control en este; lo cual puede estar generando resultados positivos, pero es desgastante para el líder quien descuida funciones gerenciales vitales como en el caso de la planeación.

Es evidente que aquellas organizaciones que se formaron exclusivamente con recursos propios o con entidades bancarias actualmente manifiestan encontrarse en situación económica crítica, lo cual denota el alto riesgo hacia la organización, también manifiesta obstinación por parte de los emprendedores para persistir ante la crisis, los resultados indican que esta situación se atribuye a la falta de planeación financiera y a la poca frecuencia con que los emprendedores miden la rentabilidad, realizan estudios de mercado y miden la satisfacción en la atención al cliente.

En la famiempresa se evidencia que la mayoría de los empleados no están categorizados como mano de obra calificada, pero su permanencia en la organización se debe principalmente al parentesco que los une con el emprendedor; es de destacar que dicho vínculo favorece la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

Teniendo en cuenta que la mayoría de los emprendedores no invierten en Innovación y Tecnología, los controles en producción deberían ser altos; sin embargo, dado que tampoco se aplican de forma manual es necesario invertir constantemente en reparaciones lo cual incrementa los costos de manufactura, disminuye los indicadores de productividad y aumenta los tiempos de producción generando pérdida de competitividad.

Una vez culminado el análisis a los emprendedores, se puede determinar que sería necesario una investigación posterior a la realizada actualmente que permita medir el nivel de impacto en la aplicación de las estrategias propuestas con el fin de evidenciar el aporte realizado en materia de productividad y emprendimiento permitiendo el desarrollo empresarial a mediano y largo plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amaya, J. A. (2005). Gerencia: Planeación & Estrategia. Universidad Santo Tomás de Aquino.

Amorós, J E; (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, 1-15. Recuperado de: <http://datos.redalyc.org/articulo.oa?id=71617238002>

Asociación Civil Red Pymes Mercosur. (2014). Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: una herramienta para la acción en América Latina. Recuperado de <https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/indice-de-condiciones-sistemicas-2014-publicacion-completa.pdf>

Aramayo, O. (2016). Manual de planificación estratégica.



- Ascúa, R. (2009). La importancia del proceso emprendedor en la Argentina post-crisis 2002 y las asimetrías en la evaluación de factores influyentes en el financiamiento de empresas jóvenes. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Cámara de Comercio Industria y Navegación. (2013). “Programa de Autoevaluación de Empresas”.
- Camp, R. C. (2013). Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee, Wis.: Quality Press; Quality Resources, 1989.
- Chacón, G. (2007). La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial. Actualidad Contable FACES, 10(15), 29-45.
- Chain, S., & Chain, N. S. (1993). Criterios de evaluación de proyectos: cómo medir la rentabilidad de las inversiones.
- Ediciones Díaz de santos. (2003). El diagnóstico de la empresa. Guías de la gestión de la pequeña empresa. Ediciones De Santos S.A.
- Figueredo, C. Rincón, N., Salazar, N., (2012). Inteligencia de Mercados de productos-provincia del Tundama departamento de Boyacá con fines de exportación. Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia.
- Martínez, M. Y González, C. El emprendedorismo y el contexto: un abordaje desde las percepciones de los alumnos de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud de la Universidad Nacional de Santiago del Estero.
- Holguín, A. (2013). La creación de redes: una estrategia para la enseñanza del emprendimiento en las IES. Revista Praxis ISSN: 1657-4915 Vol. 9 99 - 107 Enero - Diciembre de 2013.
- Menguzzato y Renau (1997) “La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management”. Editorial del Ministerio de Educación Superior. Abril
- Muzás, P., (2016). ¿Por qué fomentar emprendimiento y creatividad en la educación?. Consultado en: <http://www.youngmarketing.co/por-que-fomentar-el-espíritu-emprendedor-en-las-escuelas/>.
- PLAN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DEPARTAMENTO DE BOYACÁ. Consultado el 19 de mayo de 2015.
- Suesta, V., & Tornero, J. (2008). Descripción de distintas metodologías de diagnóstico empresarial. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02.htm>

