

¿POR QUÉ FALLAN ALGUNOS EMPRENDIMIENTOS DEL FONDO EMPRENDER DEL DEPARTAMENTO DE BOLÍVAR? UNA MIRADA DESDE EL CAPITAL INTELECTUAL⁹⁴⁴

Página | 2323

WHY DO SOME BUSINESSMEN FROM THE DEPARTMENT OF BOLÍVAR FALL? A LOOK FROM THE INTELLECTUAL CAPITAL

Yuranis Vargas Atencio⁹⁴⁵

Joel Cuten Barrios⁹⁴⁶

Omar Cifuentes Cifuentes⁹⁴⁷

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad –REDIEES⁹⁴⁸

⁹⁴⁴ Derivado del proyecto de investigación. Medición del Capital Intelectual para Universidades Acreditadas.

⁹⁴⁵ Administradora de Empresas – Politécnico gran Colombiano, Especialista en Gerencia de Mercadeo - Universidad Jorge Tadeo Lozano, Especialista en Gerencia Integral de la Calidad – Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Magister en Administración – Universidad Tecnológica de Bolívar, doctoranda en Economía y Empresa – Universidad de Castilla la Mancha, docente Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Cartagena, Bolívar, Colombia, yvargas@tecnocomfenalco.edu.co.

⁹⁴⁶ Administrador de Empresas – Politécnico Gran Colombiano, Especialista en Gerencia de Mercadeo – Universidad Tecnológica de Bolívar, Magister en Administración - Universidad Tecnológica de Bolívar, docente Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Cartagena, Bolívar, Colombia, joelcuten@hotmail.com

⁹⁴⁷ Administrador Marítimo – Escuela Naval Almirante Padilla, Economista - Universidad Tecnológica de Bolívar, Especialista en Recursos Humanos – Universidad EAN, Magister en Administración – Universidad del Norte, docente Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, Cartagena, Bolívar - Colombia, cifuentes.omar@gmail.com

⁹⁴⁸ Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. www.rediees.org

122. ¿POR QUÉ FALLAN ALGUNOS EMPRENDIMIENTOS DEL FONDO EMPRENDER DEL DEPARTAMENTO DE BOLÍVAR? UNA MIRADA DESDE EL CAPITAL INTELECTUAL⁹⁴⁹

Página | 2324

Yuranis Vargas Atencio⁹⁵⁰, Joel Cuten Barrios⁹⁵¹, Omar Cifuentes Cifuentes⁹⁵²

RESUMEN

El capital intelectual es un enfoque que integra el capital humano alusivo al conocimiento, habilidades y experiencia de los empleados, capital estructural referido a la eficiencia organizacional y capital relacional orientado a las relaciones con el entorno, adoptado por las empresas para una gestión efectiva, luego entonces los emprendedores al iniciar sus emprendimientos son los principales responsables en la toma de decisiones e implementación de la estrategia y de una gestión gerencial que sistematice sus procesos para su identificación, administración, generación, retención y control, respondiendo a las necesidades del mercado, ser sostenibles y rentables, es por esto que el objetivo de investigación fue analizar las estrategias utilizadas por los emprendedores que en su gestión tuvieron fallas, el tipo de investigación fue descriptiva de corte transversal, con enfoque deductivo, para lo cual se utilizaron fuentes de información primaria, obtenida por medio de una entrevista presencial a dos emprendedores del Fondo Emprender que en su gestión no tuvieron éxito y observación en las dos empresas objeto de estudio, así mismo, fuentes secundarias a través de la Regional Bolívar del Servicio Nacional de Aprendizaje, el fondo emprender y el análisis crítico de la literatura centrada en el capital intelectual y emprendimiento. Los resultados evidencian la

⁹⁴⁹ Derivado del proyecto de investigación. Medición del Capital Intelectual para Universidades Acreditadas.

⁹⁵⁰ Administradora de Empresas – Politécnico gran Colombiano, Especialista en Gerencia de Mercadeo - Universidad Jorge Tadeo Lozano, Especialista en Gerencia Integral de la Calidad – Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Magister en Administración – Universidad Tecnológica de Bolívar, doctoranda en Economía y Empresa – Universidad de Castilla la Mancha, docente Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Cartagena, Bolívar, Colombia, yvargas@tecnocomfenalco.edu.co.

⁹⁵¹ Administrador de Empresas – Politécnico Gran Colombiano, Especialista en Gerencia de Mercadeo – Universidad Tecnológica de Bolívar, Magister en Administración - Universidad Tecnológica de Bolívar, docente Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Cartagena, Bolívar, Colombia, joelcuten@hotmail.com

⁹⁵² Administrador Marítimo – Escuela Naval Almirante Padilla, Economista - Universidad Tecnológica de Bolívar, Especialista en Recursos Humanos – Universidad EAN, Magister en Administración – Universidad del Norte, docente Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar, Cartagena, Bolívar - Colombia, cifuentes.omar@gmail.com

descripción de los emprendimientos fallidos, los desafíos y retos afrontados por los emprendedores y el análisis del funcionamiento de la estrategia en los emprendimientos.

ABSTRACT

Página | 2325

Intellectual capital is an approach that integrates human capital allusive to the knowledge, skills and experience of employees, structural capital referred to organizational efficiency and relational capital oriented to relationships with the environment, adopted by companies for effective management, then then the entrepreneurs when starting their ventures are the main responsible for decision-making and implementation of the strategy and a managerial management that systematizes their processes for their identification, administration, generation, retention and control, responding to market needs, be sustainable and profitable, that is why the research objective was to analyze the strategies used by entrepreneurs who had failures in their management, the type of research was descriptive, cross-sectional, with a deductive approach, for which primary information sources were used, obtained through a pre-interview sent to two entrepreneurs from the Emprender Fund who were unsuccessful in their management and observation in the two companies under study, likewise, secondary sources through the Bolívar Regional of the National Learning Service, the undertake fund and the critical analysis of the Literature focused on intellectual capital and entrepreneurship. The results show the description of the failed ventures, the challenges faced by the entrepreneurs and the analysis of the operation of the strategy in the ventures.

PALABRAS CLAVE: capital intelectual, capital humano, capital estructural, capital relacional, emprendimiento, estrategia

Keywords: intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, entrepreneurship, strategy

INTRODUCCIÓN

Para Ferraris et al., (2017); Santoro et al., (2018), las empresas utilizan el suministro de conocimiento interno y externo para crear capital intelectual y mejorar la innovación y el desempeño de estas. En la actual sociedad del conocimiento o era de los intangibles uno de los elementos requeridos para aportar valor, se da en la necesidad, compromiso y reto de profundizar socialmente sobre el papel que desempeñan las relaciones entre el emprendimiento, la innovación y el capital intelectual, como proceso creador de valor y básico en el diseño del nuevo modelo económico de carácter evolutivo y sostenible (Bueno, 2013), estos tres conceptos están conectados en el contexto de organizaciones que operan en un entorno dinámico en el que las empresas exitosas son aquellas que generan nuevo conocimiento.

Página | 2326

Para ello el capital intelectual juega un papel relevante enfrentando retos y desafíos y más cuando su capital humano está orientado a crear emprendimientos que perduren en el tiempo, donde las competencias que deben poseer los emprendedores son un factor clave en esa creación de valor, alineado con las estrategias que permitan cumplir tal intención y generar una ventaja competitiva para las empresas, porque de lo contrario al gestionarlos con una estrategia inadecuada los puede llevar al fracaso. En tal sentido estudios como el de Paoloni (2020), relaciona al capital intelectual con emprendimiento destacando que los emprendedores pueden utilizar el capital intelectual como una caja de herramientas de gestión estratégica para mejorar sus resultados.

Siguiendo a Pico et al (2017), el emprendimiento es un gran motor, tanto de la naturaleza humana, como socioeconómico de cualquier país, éste ayuda a sacar lo mejor de cada emprendedor, a no estar conforme con lo que se es y por ende, impulsa a alcanzar mayores logros, para lo cual es necesario un capital humano que posea conocimientos de alto valor y además que dichos conocimientos tengan un carácter único y que las personas que los poseen tengan un espíritu emprendedor, López et al (2009), espíritu que se puede promover a través de una cultura emprendedora que dota a los individuos de imaginación para reconocer una oportunidad y ver dónde pueden aplicarla en pro de los interés de la organización.

En ese sentido, Bueno (2013) indica que emprender es una actividad vital de naturaleza idiosincrásica o personal del sujeto o individuo de referencia. Marshal, (1890), menciona que los emprendedores eran los impulsores del proceso de producción y distribución; de la coordinación de la oferta y demanda en el mercado; de la asignación del capital y el trabajo dentro del negocio.

Por su parte, Schumpeter, (1934), fue uno de los pioneros en vincular el aspecto dinámico del emprendimiento a la innovación y el desarrollo económico, y manifiesta que los emprendedores son capaces de introducir nuevos productos, abrir mercados desconocidos, expandir la frontera tecnológica y destruir las tecnologías antiguas.

Innovación significa la “acción y efecto de innovar”, en su sentido más amplio, representa el proceso que provoca el cambio económico o la presencia de progreso en la sociedad o de una vida modificada y de mayor bienestar social (Schumpeter, 1934).

De otro lado, la ley colombiana 1014 del 2006 (MINCIT, 2006) “ley de fomento a la cultura del emprendimiento” define al emprendimiento como:

una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad (pág. 1).

Vargas et al, (2020), manifiestan que en Colombia los esfuerzos gubernamentales sobre emprendimiento iniciaron con la Ley 789 de diciembre 27 del 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo del trabajo; en el artículo 40 de dicha ley se crea el Fondo Emprender (FE), como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

El informe del GEM (2018 – 2019), refleja que Colombia tiene una tasa de emprendimiento potencial de 57,5%, personas con intención de emprender (50,2%) en comparación con el promedio de todos los tipos de economía y del total GEM, y en relación con América Latina y el Caribe, el país ocupa el segundo lugar después de Chile (61,8% y 50,2%).

De otro lado, el impacto que tiene el fondo emprender evidencia cifras históricas en el periodo 2005-2018, donde han asignado recursos para toda Colombia por valor de \$602.059.330.582, se han beneficiados 793 municipios, empleos verificados 30.850, y han formulado en ese periodo 7415 Planes de negocio. Con relación a esto en el departamento de Bolívar en el mismo periodo de 2005 a 2018 el fondo emprender ha apoyado a 192 empresas en 25 municipios beneficiados, con recursos aprobados por valor de \$15,179.182.296 y ha generado 544 empleos. De las cuales 142 están activas, 39 inactivas y 11 no se ejecutaron.

Con base en lo anterior, esta investigación aborda la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles fueron las fallas para que los emprendimientos objeto de estudio no tuvieran éxito?

Por consiguiente, el objetivo que se propuso fue analizar las estrategias utilizadas por los emprendedores del fondo emprender que en su gestión tuvieron fallas ocasionando el cierre de los negocios, para lograr esto, se pretendió describir dos emprendimientos fallidos en el departamento de Bolívar, comparar la realidad del perfil de los emprendedores versus la teoría del capital intelectual y describir las estrategias utilizadas por los emprendedores en su gestión empresarial, luego se describen los principales elementos conceptuales y teóricos sobre el capital intelectual, emprendimiento y estrategias y posteriormente, se presentan los elementos conceptuales y teóricos sobre el capital intelectual, emprendimiento y estrategias.

La literatura referida sobre el concepto de capital intelectual evidencia que múltiples autores y empresas han estudiado el tema, para el caso específico de esta investigación se tomó el siguiente:

Acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada

estrategia, en combinación con el capital físico o tangible es capaz de crear valor y competencias esenciales en el mercado (Bueno, 2005, pág. 11).

Bueno, et al (2012) mencionan que el capital intelectual está conformado por cuatro componentes: El capital humano integrado por el conocimiento y habilidades de la fuerza laboral. El capital estructural incluye un capital organizativo el cual vincula la cultura organizacional, los procesos comerciales y la estrategia de desarrollo y el desarrollo tecnológico de la organización. El capital relacional refleja la relación entre las empresas y sus stakeholders externos. El capital de emprendimiento e innovación es el resultado de este conocimiento combinado (I + D, resultados de tecnología-innovación y políticas de incentivo a la innovación), para Bueno este último capital se da como un conjunto de aceleradores identificados en los elementos y variables de los componentes anteriores y que actúan con efecto multiplicador de intangibles en la organización.

Con relación al emprendimiento este se deriva del término francés *entrepreneur*, que significa estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo, Richard Cantillón (1680-1734), introduce por primera vez el concepto moderno de *entrepreneur*, definido como el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre, dividiendo a los productores de la economía de mercado en "contratados", que reciben salarios o rentas fijas, y los "emprendedores", que reciben ganancias variables e inciertas. En tanto, el emprendedor caracteriza a la persona en un estado de innovación permanente, altamente motivada y comprometida con una tarea, que reporta unas características de planeación y ejecución, propensa al riesgo, y a la vez esquivada a la comprensión de sus propias dinámicas Casson (1982).

En este sentido Gartner (1985), plantea que para la creación de las empresas intervienen cuatro dimensiones: los individuos, la organización, el ambiente, y los procesos, los cuales podemos relacionar con los componentes humanos y organizacional del capital intelectual, en adición de esas relaciones que deben tener los empresarios para responder a sus grupos de interés.

Siguiendo los postulados de Trout (2004), afirma que en el mundo de los negocios:

el éxito no tiene que ver con disponer de las personas adecuadas, la aptitud adecuada, las herramientas adecuadas, los modelos o la organización adecuados. Todo eso

ayuda, es necesario, pero no es suficiente para llegar a la cima. Todo depende de la estrategia adecuada. La estrategia determina la dirección competitiva, la estrategia determina el plan de productos, la estrategia dice cómo comunicar interna y externamente, la estrategia indica en que hay que concentrar el enfoque (pág. 12).

Según la real academia de la lengua (RAE), estrategia es “Arte de dirigir las operaciones militares”, “Arte, traza para dirigir un asunto”. Clausewitz (2002), manifiesta que la estrategia es un concepto ligado a lo militar, a la guerra o al arte de dirigir un asunto. Pero sin ninguna duda la estrategia es un concepto que tiene que ver con un plan que se materializa para alcanzar un fin u obtener un resultado (el mejor posible). Por lo tanto, en toda actividad, que se realiza con un fin u objetivo definido, existe una estrategia y esta será definida e interpretada de acuerdo con el entorno específico en que se utilice. Desde el punto de vista de la presente investigación, la estrategia es vista en el ámbito empresarial.

Autores como Drucker (1954); Bracker (1980) definen que la estrategia se fundamenta en el análisis de la situación presente, la definición de qué son los recursos y qué deberían ser y la creación de los cambios considerados necesarios para hacer el futuro deseado. Mientras que Chandler, (1962); Ansoff, et al (2018); y Andrews (1969), citado por Castro et al (2007), “sugieren que las empresas obtienen ventajas competitivas sostenibles al implementar estrategias que explotan sus fortalezas internas respondiendo a las oportunidades del entorno, también neutralizan las amenazas externas y compensan las debilidades internas”.

Wernerfel (1984) orienta la estrategia desde el análisis de las relaciones entre recursos, competencias, capacidades, con el fin de crear barreras y definir su posición competitiva. Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento las empresas orientan su estrategia basadas en la creación de competencias y capacidades que no pueden ser transadas fácilmente en el mercado, ya que estas se construyen en una dinámica basada en el aprendizaje (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Nonaka & Teece, 2001.)

Porter (2010), complementó y definió en términos muy simples la estrategia como “lo que hace distinta a una organización en particular, brindando una ventaja competitiva. (...), estrategia es encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad”.

Además, señala que estrategia no es “implementar mejores prácticas, comprar las últimas máquinas, usar internet para comunicarte con tus clientes (...), todas esas cosas ayudan, pero no son estrategias”. Y finalmente Trout (2014), define estrategia en el ámbito de los negocios como: Aquello que lleva a ser único y que mejor posiciona la diferencia en la mente de los clientes actuales y potenciales.

Luego de la revisión anterior se puede decir que el capital intelectual es un enfoque que debe ser tenido en cuenta por los emprendedores al poseer esa integralidad representada por el capital humano, que nutre la economía desarrollando nuevas ideas para la producción o intercambio de bienes y servicios, apoyados en la estructura organizativa para tal propósito y el manejo de las relaciones para posicionar sus emprendimientos.

MATERIAL Y MÉTODOS

El diseño de investigación utilizado fue transversal, de tipo descriptivo- documental, a través del método de dos estudios de caso que sus emprendimientos fallaron del Fondo Emprender en Bolívar, aun revisado y adoptando la teoría existente.

Para el caso particular de esta investigación la fuente primaria se obtuvo a través de entrevistas realizadas a los dos emprendedores seleccionados, así como por medio de la observación mediante visitas a las empresas, las entrevistas proporcionaron datos acerca de la historia, rutinas, comportamientos y situaciones que viven o vivieron los emprendedores con sus empresas, mientras que la observación permitió comprender y conocer la realidad de los emprendedores, y la fuente secundaria se adquiere del SENA- Fondo Emprender y de la revisión de toda literatura en bases de datos reconocidas.

El objetivo de la entrevista fue determinar el funcionamiento de la empresa en aspectos tales como: administración, producción, comercial, recurso humano, relaciones con los clientes, mercadeo, infraestructura; desde sus inicios hasta la actualidad o eventual cierre.

RESULTADOS

A continuación, se da respuesta a los objetivos específicos propuesto. Descripción del Emprendimiento Fallido # 1: Creaciones Kadrys E.U.

Tabla 1

Datos generales de la empresa Creaciones Kadrys E. U.

| Nombre de la empresa | Creaciones Kadrys E. U. |
|---|---|
| Fecha de constitución | 20 de septiembre de 2006 |
| Fecha de cierre/abandono de actividades | La sociedad se encuentra disuelta y en liquidación. La última fecha de renovación fue marzo 09 del 2010. |
| Ciudad de domicilio principal | Cartagena de Indias |
| Objeto Social inicial | Fabricación de calzado y artículos en cuero y similares, para damas, caballeros; formal e informal en varios estilos. |
| Sector | Industrias Manufactureras |
| Subsector | Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela, excepto el calzado deportivo |
| Nombre del emprendedor | Adriana Margarita Medina Carrillo |
| Representante legal | Adriana Margarita Medina Carrillo |
| Nit | 900108286 |

Fuente. Elaboración propia.

Descripción de la Operación de la Empresa. Bajo la metodología del Fondo Emprender, la empresa inicia operaciones formalmente a partir de la firma del acta de inicio, lo cual ocurrió el 07 de octubre del 2006, estuvo bajo la interventoría por un año y cuatro meses. A continuación, se muestra un aparte del informe de la interventoría de este periodo.

La interventoría recomienda el no reembolso de los recursos por las siguientes razones: La emprendedora realizó una buena gestión administrando con responsabilidad, compromiso y entrega los recursos asignados por el Fondo Emprender y sus recursos propios. Se dio cumplimiento a los indicadores de gestión y resultados planteados en la Resolución 1617 de agosto de 2006. La emprendedora se preocupó por dar cumplimiento a las obligaciones contables, legales y tributarias. Se observa continuidad en la producción y el logro de la sostenibilidad en el mediano plazo. Se cumplió el compromiso con el SENA. La emprendedora está realizando una buena gestión comercial, logrando poco a poco una mayor consolidación de su empresa y el reconocimiento y posicionamiento (Coordinación de Emprendimiento Nacional del SENA, 2014).

Tabla 2

Resultado de los Indicadores de Gestión alcanzados en el Periodo de Interventoría de Creaciones Kadrys E. U.

| Indicador | Meta | Logro | Porcentaje de logro |
|--|---------------|--------------|---------------------|
| Ventas | \$498.997.427 | \$56.848.000 | 11,39 % |
| Empleos propuestos (interventoría) | 13 | 9 | 69,23 % |
| Comercial (consecución de cliente) | 4 | 4 | 100 % |
| Mercadeo (estrategias de promoción) | 4 | 4 | 100 % |
| Ejecución presupuestal | \$75.917.288 | \$75.917.288 | 100 % |
| Producción (portafolio de productos) | 4 | 4 | 100 % |
| Contrapartida (acciones en favor del SENA (capacitación, empleabilidad y/o ayuda con la comunidad SENA). | 7 | 7 | 100 % |

Fuente. Elaboración propia.

Descripción de los desafíos y/o retos afrontados por la empresa. Uno los desafíos más importantes por la empresa fue la puesta en marcha, especialmente en este tipo de emprendimiento, dado que, cuando no se cuenta con un capital totalmente propio se está limitado a ciertas condiciones establecidas por el patrocinador, hacer el mercadeo directamente fue un reto, el fondo emprender busca la manera que no se distorsionen los dineros, y que se compre lo que se pactó en el plan de negocios.

(...) a mí me aprobaron \$74.000.000 millones de pesos, entre maquinas, materiales y los primeros meses de la mano de obra que se contratara, la carga de la prestación laboral era lo que se hacía más difícil a medida que pasaba el tiempo.

En el desarrollo de clientes manifiesta

Empezamos a construir con base en lo que había descubierto donde teníamos que enfocarnos, visitamos, colegios, bandas de paz, etc., y empezamos abrir un mercado que no tenía competencia en ese momento y que no tenía que ver con el mercado existente, vendimos a los estudiantes del colegio Comfenalco, el precio era un poco menor que la competencia (\$28.000) y por cantidad se descontaba otro porcentaje.

En la búsqueda de la rentabilidad del negocio, redujeron a cuatro empleados, y empezaron a arreglar zapatos usados y el dinero entraba a diario, se hicieron contratos de zapatos para empresa lo malo es que pagaban de 60 a 90 días y no teníamos el musculo financiero para esperar.

Con relación a la producción hacíamos las botas personalizadas de las bandas de paz de diferentes colegios de la ciudad, y para continuar en el negocio necesitamos personal capacitado que nos ayude.

Análisis del Funcionamiento Estratégico del Emprendimiento Fallido # 1: Creaciones Kadrys E. U.

Tabla 3
Análisis Estratégico Creaciones Kadrys E.U

| Autor | Teoría | Elemento clave | Aplicación en Creaciones Kadrys E.U. |
|-----------------------|--|--|--|
| Porter | Estrategia competitiva | Focalización | Nicho de mercado Cartagenero con necesidades especiales en calzado (no convencionales) tales como colegios, empresas, grupos minoritarios (bandas, conjuntos, etc.) y personas con necesidades especiales de calzado. |
| Teece, Pisano y Shuen | El enfoque de las capacidades dinámicas | Capacidades dinámicas | Capacidad de diseñar y producir zapatos totalmente personalizados de acuerdo a la necesidad de cada cliente y respuesta a las exigencias de calidad y tiempos breves de entrega. |
| Wernerfelt | La perspectiva de la visión basada en los recursos | La perspectiva de la visión basada en los recursos | Contacto y venta personal con instituciones educativas, diseño personalizado del calzado para los uniformes institucionales, costo por unidad debido al volumen de venta, un taller únicamente para la producción de los zapatos y una planta de personal con doce integrantes capacitados, los cuales nueve de ellos se dedicaban al área de producción únicamente. |
| Igor Ansoff | Competencia distintiva | Matriz producto/misión: Penetración de mercado | Ofertar un portafolio de servicios de diseño, producción y comercialización de zapatos de tallas no convencionales y diseños personalizados. |

| | | | |
|----------------|---|--|---|
| Ikujiro Nonaka | La compañía creadora de conocimiento como ventaja competitiva | Tomar el conocimiento tácito y poner estos conocimientos a disposición de la empresa para pruebas y usos | La reparación de calzado, traslado del taller de calzado, disminución de espacios y personal, ventas por encargo. |
|----------------|---|--|---|

Fuente. Elaboración propia.

Descripción del Emprendimiento Fallido # 2: Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada.

Tabla 4

Datos Generales de la Empresa Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada

| | |
|---|---|
| Nombre de la empresa | BAJAMAR DE WAIKIKI & COMPAÑÍA LIMITADA |
| Fecha de constitución | 13 de septiembre de 2008 |
| Fecha de cierre/abandono de actividades | 08 de marzo de 2011. |
| Ciudad de domicilio principal | Cartagena de Indias |
| Objeto Social inicial | Elaboración de platos típicos de mar y servicio de alimentos y bebidas a los turistas y visitantes. |
| Sector | Hoteles y Restaurantes |
| Subsector | Expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes |
| Nombre del emprendedor (es) | Samuel González Angulo, Georgina Guzmán Barbosa y Kelly Arenilla Contreras |
| Representante legal | Samuel González Angulo |
| Nit | 900221698 |

Fuente. Elaboración Propia

Descripción de la operación de la empresa. Bajo la metodología del Fondo Empezar la empresa inicia operaciones formalmente a partir de la firma del acta de inicio, lo cual ocurrió el 01 de agosto del 2008.

La empresa estuvo bajo la interventoría por un año. A continuación, se muestra un aparte del informe de la interventoría de este periodo. La interventoría recomienda la no condonación de los recursos, por las siguientes razones: 1. Los emprendedores no dan cumplimiento a la mayoría de sus indicadores de gestión. 2. La empresa, aunque dio inicio con las actividades productivas y comerciales, no logró demostrar su sostenibilidad. La información de ventas, no se presenta en la plataforma. 3. Los emprendedores mantuvieron inactiva la plataforma por largo tiempo 4. Los emprendedores no leen los correos enviados, e incumplen con su obligación de emitir información a la interventoría en forma periódica. 5. Actualmente dos emprendedores

manifestaron su renuncia, pero no se han realizado las gestiones necesarias para legalizar esta situación ante FONADE. 6. La empresa incumple con sus obligaciones legales, contables, tributarias y laborales. 7. El compromiso era realizar Seis (6) eventos de contrapartidas, para la fecha no hay ningún cumplimiento en este aspecto. La emprendedora informa que ha realizado algunas charlas a estudiantes SENA, pero la Unidad de Emprendimiento del Centro Náutico y Pesquero aún no le ha expedido el correspondiente certificado.

La interventora reportó los siguientes datos con respecto al alcance de los indicadores de medición:

Tabla 5

Resultado de los indicadores de Gestión alcanzados en el Periodo de Interventoría de Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada

| Indicador | Meta | Logro | Porcentaje de logro |
|---|--------------|--------------|---------------------|
| Ventas | \$90.766.098 | \$6.241.437 | 6,87 % |
| Empleos propuestos | 6 | 0 | 0 % |
| Comercial (consecución de cliente) | 600 | 640 | 106,66 % |
| Mercadeo (estrategias de promoción) | 4 | 2 | 50 % |
| Ejecución presupuestal | \$42.936.300 | \$29.952.599 | 69,76 % |
| Producción (portafolio de productos) | 4 | 2 | 50 % |
| Contrapartida (acciones en favor del SENA (capacitación, empleabilidad y/o ayuda con la comunidad SENA). | 3 | 0 | 0 % |

Fuente. Elaboración propia

Descripción de los desafíos y/o retos afrontados por la empresa. Entre los desafíos más importantes afrontados con la puesta en marcha y la organización de tiempos, procesos y actividades se constituyen en un requisito básico en la operación de la empresa. Con respecto a este tema, la señora Guzmán, manifiesta lo siguiente:

Para el proyecto nunca nos dieron dinero físico, ellos pagaban directamente [al proveedor]. No daban dinero para pagar la materia prima, ellos se encargaban de eso completamente. En ocasiones teníamos dificultades para cumplir con la operación porque no teníamos para adquirir la materia prima, del fondo para el negocio nunca lo dieron; igual empecé, prestando, organizando y buscando dinero para arrancar y

mantener el negocio, me inscribí en todas partes, pagué los impuestos hasta donde pude” (Guzmán, 2011)

Una vez estando el restaurante en condiciones de prestar sus servicios pone a disposición de los clientes su oferta gastronómica se vendía lo típico porque no teníamos para comprar el *camarón, pescado y langosta es muy costosa*”.

Otro desafío para la empresa lo constituía la parte comercial y de ventas, puesto que el barrio de la Boquilla es un barrio ubicado en un sector de playas de la ciudad de Cartagena, por lo tanto, es muy concurrido por turistas nacionales, internacionales y población local mayoritariamente los fines de semana, mientras que los días de semana prácticamente está desolado. Las ventas del fin de semana no alcanzaban para pagar arriendo, empleados e impuestos.

Adicionalmente otro obstáculo grande es la competencia quienes no tenían que pagar IVA ni ningún impuesto y sus precios eran más bajos, lo anterior, imponía un desafío importante para mantener la operación de la empresa en el corto y largo plazo.

En cuanto al recurso humano, a la empresa le fue prácticamente imposible formalizar la relación laboral que tenía con el personal que trabajaba para ella, los ingresos recibidos no alcanzaban para responder por las cargas prestacionales que exigía FONADE, por eso ellos pagaban por días. A razón de los desafíos anteriores mencionados, a los cuales a algunos se les dio respuesta, tratando de sobrellevarlos; y a otros no se les dio solución, el restaurante cerró sus puertas al público a finales del 2009.

Análisis del Funcionamiento Estratégico del Emprendimiento Fallido # 2: Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada

Tabla 6

Análisis estratégico Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada

| Autor | Teoría | Elemento clave | Aplicación en Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada |
|-------------|--|--|---|
| Porter | Estrategia competitiva | Diferenciación | Servicio: la empresa buscó la formalidad de su actividad, tener un restaurante con registro ante cámara de comercio y operaciones comerciales formales bajo todos parámetros legales; e infraestructura: buenas instalaciones que ofrecían la posibilidad de comer en mesas bajo un kiosco en la playa como todos los demás o comer en mesas sobre una base o piso de cemento en un espacio amplio y con música. Además de facilidad de baños y una cocina organizada, limpia y con las comodidades y condiciones necesarias para la preparación de los platos. |
| Wernerfelt | La perspectiva de la visión basada en los recursos | La perspectiva de la visión basada en los recursos | Registro ante cámara de comercio, instalaciones como kiosco en la playa, mesas, espacio amplio, baños, cocina organizada. |
| Igor Ansoff | Competencia distintiva | Matriz producto/misión: Penetración de mercado | Oferta de comida típica de la costa caribe dirigido a los visitantes a las playas del barrio de la Boquilla en la ciudad de Cartagena. |

Fuente. Elaboración propia.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Se concluye que las empresas alcanzan su éxito con dos dimensiones básicas, las cuales son el atractivo de una industria y la posición competitiva que se tenga. Luego entonces, una visión más acertada se relaciona las capacidades que esta pueda desarrollar y más aún, con la habilidades que puedan desarrollar sus líderes para gerenciarla, debido a que el atractivo de una industria, y la posición competitiva no son condiciones dadas y/o perpetuas; y las organizaciones como un todo, que están integradas por personas, tiene la capacidad de influir en ellas o dejarse influir de ellas (la industria y la posición competitiva) desde las virtudes y defectos que posea, y es a esto, a lo que se llama estrategia, que en palabra de los autores permite a una organización aplicar específicamente las actividades de

su cadena de valor, para lo cual requiere de los recursos (económicos, técnicos, tecnológicos), y capacidades (competencias ser, saber y hacer) para responder a las necesidades y requerimientos de un mercado y que la empresa sea competitiva, rentable y sostenible.

Creaciones Kadrys E. U., enfoca sus esfuerzos en la producción, diseño personalizados, la comercialización, desarrollo de clientes, y liderazgo en costos, sin embargo, estas estrategias carecían de infraestructura lo que no les permitía atender a más de dos clientes en temporada o clientes corporativo, esfuerzos mínimos con el talento humano (mal clima laboral y falta de liderazgo entre el personal debido a una deficiente capacitación en el área administrativa), no tenían claramente identificada las estrategias de marketing, como una marca no registrada, promoción, publicidad y la distribución, se desenfocaron y empezaron fue arreglar zapatos usados, y cumplían poco con su promesa de valor, todo ello limitó las intenciones de la principal estrategia.

La empresa Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada, desde su inicio enfocó todos sus esfuerzos en el servicio y la infraestructura de sus instalaciones (mesas bajo un kiosco en la playa en un espacio amplio, música, facilidad de baños y una cocina organizada, limpia y con las comodidades y condiciones necesarias para la preparación de los platos), sin embargo, estas estrategias no demostraron ser suficientes, debido a que la empresa no conseguía un nivel de ventas óptimo para apalancar otros enfoques, como una publicidad más agresiva, un recurso humano con prestaciones de ley y gastos en decoración y mejoramiento de instalaciones, oferta de platos diferenciados, promociones en las comidas para los días entre semanas, servicio a domicilio disponible para los clientes en un perímetro cercano al restaurante en los días de semana, convenios con hoteles, hostales y agencias de turismo, capacitación del personal en servicio al cliente e idioma inglés. La no evolución de la empresa en ninguno de estos aspectos o cualquier otro, y la falta de aptitud de los líderes emprendedores a querer llevar la empresa a un nuevo estadio dio como resultado el cierre de esta.

Lo anterior muestra una identificación incompleta de los énfasis de la estrategia de Bajamar de Waikiki & Compañía Limitada, debido a que también se tuvo que haber buscado énfasis o acompañamiento a la estrategia en los siguientes aspectos:

Una de las limitantes de la investigación es su carácter transversal solo se realizó en el periodo de la interventoría por parte del fondo emprender, el estudio solo se limitó a una evaluación de dos emprendimientos fallidos.

A futuro se puede realizar un estudio con más empresas que permita que otros emprendedores aprendan de los errores y los eviten, de igual manera se puede desarrollar una investigación comparativa con emprendimientos exitosos e identificar el éxito de las estrategias utilizadas.

De igual manera se puede investigar acerca de cómo los gerentes utilizan el capital intelectual como una oportunidad para realizar emprendimientos innovares que permitan transferir el conocimiento y tener resultados que generen un valor para las empresas y estas sean sostenibles y competitivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrews, K. R. (1969). Toward professionalism in business management. *Harvard Business Review*, 47(2), 49.

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.

Página | 2341

Bueno, E. (2005): Génesis, evolución y concepto del Capital Intelectual: Enfoques y modelos principales, *Capital Intelectual*, N° 1, 8-19.

Bueno, E. – CIC – IADE (2012): Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual. (Nueva versión actualizada), Documento Intellectus, n° 9/10, CIC-IADE (UAM), Madrid

Bueno, E. (2013). El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. *Economía industrial*, 388, 15-22.

Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 5(2), 219-224.

Cantillón, R., (1755), *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 1978, 235.

Casson, M. C. (1982). *The entrepreneur. An economic theory*. Oxford: Martin Robertson.

Castro, L. A. O., Chavarro-Bohórquez, D. A., & Rodríguez, H. A. R. (2007). Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional. *Universidad & Empresa*, 6(13), 37-58.

Clausewitz, K. V. (2002). De la guerra. sl: librodot. com.

Drucker, P. F. (1954). Management by objectives and self-control. *Practice of management*.

Ferraris, A., Santoro, G. and Bresciani, S. (2017), “Open innovation in multinational companies’ subsidiaries: the role of internal and external knowledge”, *European J. Of International Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 452-468.

Fondo Emprender. (17 de Julio de 2020). <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx#>. Recuperado el 17 de Julio de 2020.

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.

López- Cabrales, A., Pérez- Luño, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 485-503. <https://doi.org/10.1002/hrm.20295>

Marshal, A. (1890). *The principles of economics; Introductory*.

MINCIT. (26 de Enero de 2006). <https://www.mincit.gov.co/getattachment/eb0a7a3a-5068-4632-becf-2e92f62d9fa3/Ley-1014-de-2006-De-fomento-a-la-cultura-del-empre.aspx>. Recuperado el 07 de Julio de 2020.

Nonaka, I. y Teece, D. J. (2001), "Introduction", en: *Managing Industrial Knowledge*, New York, Sage Publications

Paoloni, M., Coluccia, D., Fontana, S., & Solimene, S. (2020). Knowledge management, intellectual capital, and entrepreneurship: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0052>

Pico, A. A., Del Rio, J., Trujillo, R. S., & Arias, C. R. (2017). ¿El emprendimiento como estrategia para el desarrollo humano y social? *Saber, ciencia y libertad*, 12(1), 107-123.

Porter, M. (2010). *Estrategia competitiva: Conceptos básicos*. Ediciones Pirámide.

Santoro, G., Bresciani, S. and Papa, A. (2018), "Collaborative modes with cultural and creative industries and innovation performance: the moderating role of heterogeneous sources of knowledge and absorptive capacity", *Technovation*, Vols 92/93, available at: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.06.003>

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction. *A review to a book that is 100 years old*, 137 - 148.

- Teece, D. J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, en: *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, pp. 509-533.
- Teece, D. J. (2010). Alfred Chandler and “capabilities” theories of strategy and management. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 297-316.
- Trout, J. (2004). *La estrategia según Trout: capturar mentes para conquistar mercados* (No. 658.4012 T861e). Madrid, ES: McGraw-Hill Interamericana.
- Trout, J., & Wied, M. L. (2014). Positionierung von Innovationen. In *Innovationsstrategien* (pp. 43-52). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Vargas, Y., Ramos, M., Cuten, J. Cifuentes, O. Barrios, A. (2020). Características del capital humano presentes en emprendimientos exitosos del Fondo Emprender en el Departamento de Bolívar – Colombia. En *gestión del conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria*. Volumen 19, de la Colección Unión Global. Venezuela, pp. 257 – 271. ISBN: 978-980-433-003-2.
- Wernerfelt, B. (1984), “A ResourceBased View of the Firm”, en: *Strategic Management Journal*, núm. 5, pp. 171-180.