

ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Una verdadera inspiración

Hombres y mujeres colombianos que un día se lanzaron al vacío para ponerle la partida a la vida y arrancarle el derecho a ser exitosos

Resumen: En el escenario de la contienda de la oferta de bienes y servicios, los participantes ingresan y se retiran como parte de la evolución adusta en la turbulencia del mercado. La creación de riqueza y ocupación de la fuerza laboral, queda en manos de los empresarios que con imaginación y gestión gerencial jalonan la economía hacia el horizonte del crecimiento; en este contexto empresas grandes, pequeñas y medianas compiten con procesos y herramientas tecnológicas. Sin embargo, y como resultado de las condiciones económicas de la nación, emerge el grupo de los microempresarios y las pequeñas empresas familiares, pequeñas unidades económicas que más

bien podrían llamarse negocios, puesto que carecen de condiciones ortodoxas de planeación, de estrategias de mercadeo, de organización, de supervisión y de control de las operaciones. No obstante, pese a que están muy lejos de compenetrarse con procesos de desarrollo tecnológico, con su presencia han logrado hacer aportes valiosos a una economía criolla, y le han dado mano a una población laboral importante: son emprendedores, hombres o mujeres colombianos, que concibieron una idea, la forjaron y llevaron su pensamiento a la realidad. En este artículo presentamos algunas historias de la vida real que muestran su espíritu emprendedor.

Palabras claves:
Espíritu emprendedor, historia empresarial, liderazgo.



Por
**CARLOS EDUARDO
GUERRERO ÁLVAREZ**
Docente Investigador del Centro de
Investigaciones de la EAN.
E-mail:
cega@col1.telecom.com.co



Por
JOHN ORLANDO CRISSIEN CASTILLO
Director del Instituto de Desarrollo
para la Gerencia IDG de la EAN
E-mail:
jcrissien@ean.edu.co



En Colombia venimos oyendo hablar de crisis hace muchos años y se ha hecho más intensa esta expresión en el último quinquenio. Los medios de comunicación parece que gozaran al expandir noticias relacionadas con toda clase de pronósticos adversos y anuncios de colapsos económicos. Sin embargo, una población silenciosa sin representación aparente, se desliza por la maraña del mercado, explorando oportunidades y arriesgando recursos, desafiando el fantasma del temor y el peligro, reduciéndolo, al atreverse a crear riqueza; son empresarios colombianos inspiradores de pequeños negocios: son hombres o mujeres que un día se lanzaron al vacío para ganarle la partida a la vida y arrancarle el derecho a ser exitosos.

A través del proyecto de investigación *"El Fenómeno del éxito en pequeños negocios que se han gestado con capital humano primario, en condiciones de carencia de fundamentos científicos y académicos"*, que cuenta con el patrocinio del GIN de la EAN, se han podido captar de cerca las experiencias de algunos empresarios, cuyos testimonio son una muestra valiosa del *espíritu emprendedor*.

Antes de entrar en el corazón de estos relatos y vivencias, ponemos a disposición del lector una síntesis de este proyecto de investigación.

El proyecto de investigación en esta primera etapa se ha orientado a conocer los comportamientos de 100 empresarios exitosos de empresas que iniciaron como pequeños negocios y cuyos gestores o fundadores carecieron de fundamentos científicos o académicos en el momento de iniciarlas, con resultados exitosos en términos de permanencia en el mercado, crecimiento y desarrollo de sus negocios, en el mercado de Bogotá y municipios veci-

nos. En esta fase del proyecto, la investigación se orientó a obtener información de los dueños o gerentes de estos pequeños negocios prósperos; esta información ha sido procesada con el fin de establecer algunos parámetros de comportamiento de los dirigentes empresariales, en cuanto al funcionamiento de su negocio con respecto a mercadeo, dirección y liderazgo.



La investigación ha permitido conocer atributos personales y condiciones del entorno de trabajo, que han facilitado a estos empresarios empíricos alcanzar niveles destacados de crecimiento. Igualmente se enfrentaron algunos conceptos de liderazgo y mercadeo con la ejecución pragmática e intuitiva en cada uno de estos negocios y la tendencia del conjunto.

La primera parte de esta investigación se orientó a explorar los comportamientos de estos empresarios en su función de líderes o de conductores de

sus empresas. En su segunda etapa este proyecto propone la construcción de un modelo gerencial y de liderazgo, orientado a diseñar un esquema teórico-práctico estructurado con base en la información obtenida en la primera etapa y con el concurso de un grupo de empresarios seleccionando de los 100 que participaron en la entrevista inicial; con ellos se pretende diseñar un módulo piloto de "Gerencia y Liderazgo de pequeños negocios", un laboratorio de experiencias que tendrá como escenario las aulas de la EAN; una herramienta de E-learning, para impartir orientaciones y marcos teóricos referenciales; y el teatro empresarial, como depositario de las prácticas de aplicación de los referentes académicos. Los actores serán los propios empresarios que acepten enfrentar este reto al involucrarse en un ciclo de retroalimentación —teoría—acción, los directores de la investigación, los coinvestigadores y los docentes adscritos al proyecto.

El proyecto de investigación plantea además fortalecer y clarificar la información que se extrae de los nuevos prospectos que se localizarán en sectores más específicos, como extensión de la primera etapa y, en segunda instancia, se apunta a la constitución de un grupo de empresarios, que participarán en un laboratorio piloto, para diseñar el *estilo de liderazgo tropicalizado*, con el fin de nutrir el sistema de información con conocimientos prácticos que conduzcan al desarrollo de un modelo de dirección orientado a este tipo de negocios.

Se trata de identificar un modelo que partiendo de un conocimiento empírico se transforma hacia un conocimiento científico que se oriente a observar, describir, explicar y predecir sus objetivos mediante procedimientos y método basados en la lógica¹. La clave está en aprender de esas vivencias empresariales y traducirlas en esquemas académicos aplicables a este tipo de negocios, fortalecidos con los fundamentos de la teoría de la administración de empresas enmarcada dentro del concepto de la globalización.

En la primera etapa, la investigación se llevó a cabo con el concurso de 9 coinvestigadores quienes asumieron la tarea de realizar las entrevistas, analizarlas y evaluarlas. Los coinvestigadores se distribuyeron en cuatro grupos de trabajo encargados de recolectar la información en un documento guía denominado "Guión de Entrevista Personal", el cual se utilizó para compilar las opiniones manifestadas por cada uno de los entrevistados en las siguientes temas:

1. *Información General.*

Con este criterio se consignaron los datos generales para determinar el entorno demográfico.

2. *Antecedentes.*

Se refiere a conocer la trayectoria y el relato de la historia empresarial.

3. *Logros, Objetivos, Expectativas.*

Se indaga sobre los planes, estrategias y aspiraciones de los entrevistados.

4. *Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades.*

Se estudia al empresario como actor importante en el desarrollo del negocio y su mercado buscando descubrir sus vacíos y puntos fuertes en términos de la definición del plan estratégico de la empresa.

5. *Comportamiento de Liderazgo.*

Donde se descubre al ser humano como dirigente y sus características intrínsecas dentro de los perfiles consultados.

6. *Aspectos Gerenciales.*

Donde se enfrenta a estos dirigentes con los conceptos teóricos de administración.

7. *Aspectos de Personalidad.*

Donde se exploran las características psicológicas individuales del empresario para determinar variables de logro del éxito.

En este artículo relataremos las respuestas de algunos de estos empresarios de pequeños negocios iniciados inspirados en el deseo de solucionar sus problemas económicos o porque excepcionalmente vislumbraron una oportunidad para embarcarse en una aventura riesgosa. Pretendemos dar testimonio de su espíritu emprendedor.

"Se es empresario porque se tiene el deseo de crear riqueza para uno y su familia. De ahí puede venir el objetivo mayor de crear riqueza para un grupo de empleados, obreros, la comunidad donde se habita o el país: pero esencialmente es un afán individualista de creación de plusvalía o riqueza, lo que impulsa a la gente a ser promotor de nuevos negocios".²

Una de las preguntas que pone al descubierto el espíritu emprendedor de los protagonistas es la siguiente:

"SE ES EMPRESARIO PORQUE SE TIENE EL DESEO DE CREAR RIQUEZA PARA UNO Y SU FAMILIA. DE AHÍ PUEDE VENIR EL OBJETIVO MAYOR DE CREAR RIQUEZA PARA UN GRUPO DE EMPLEADOS, OBREROS, LA COMUNIDAD DONDE SE HABITA O EL PAÍS: PERO ESENCIALMENTE ES UN AFÁN INDIVIDUALISTA DE CREACIÓN DE PLUSVALÍA O RIQUEZA, LO QUE IMPULSA A LA GENTE A SER PROMOTOR DE NUEVOS NEGOCIOS".

¹ Méndez, Carlos E. *Metodología*. Mc Graw Hill. Bogotá. Pág. 42.

² Grabinsky, Salo, *El Emprendedor, creador y promotor de empresas*. Editorial Colina, Bogotá, 1995, pág.16.



¿Cómo surgió la idea de empezar su negocio?

La gran mayoría de ellos clama su voz de independencia, sin embargo, pudimos observar que se atrevieron a hacerlo por varias causas.

1 Porque poseían una gran fortaleza basada en el dominio de un trabajo u oficio que fue construido con el talento innato del individuo o fue el resultado de haber aprendido de otros

LEONIDAS MORENO

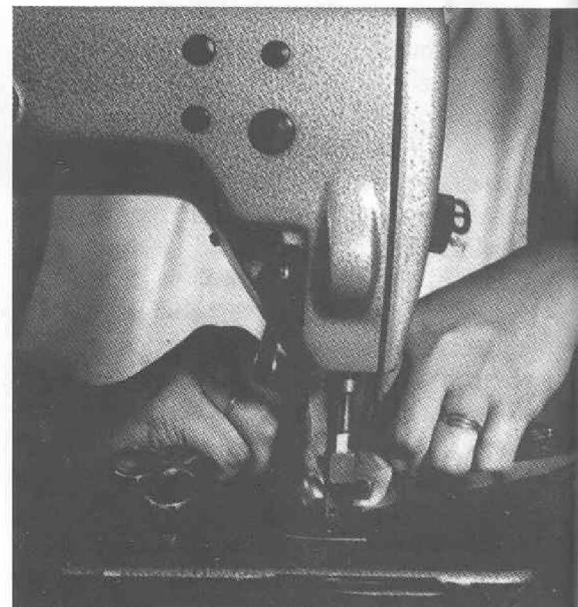
Actualmente tiene 60 años. Es el gestor y gerente de Industrias Cheff. Esta empresa se dedica a la fabricación y comercialización de productos manufacturados en lámina para estufas y utensilios esmaltados para el hogar. Colaboran con el 29 empleados.

«Inicialmente me desempeñé como jefe de personal de una empresa que manejaba la manufactura en lámina de acero; luego me retiré. La idea inicial surgió hace 20 años cuando junto con un familiar nos dio por fabricar artesanalmente reverberos de resistencia y una hornilla; los hacíamos en la casa y cuando teníamos una cantidad suficiente nos íbamos por los pueblos de Cundinamarca a venderlos; así fuimos trabajando durante algunos años. Luego fuimos madurando mejor las ideas y compramos alguna maquinaria muy rudimentaria, pero lo suficientemente útil para iniciar el trabajo con lámina de acero. La producción se inició con la manufactura de jarros y ollas, luego pasamos manejo del sistema electrostático para esmaltados. La demanda fue considerable y empezaron a participar distribuidores y no fue necesario salir a ofrecer. Actualmente se está preparando una producción para comercializar con Venezuela.»

JAIME ORDUZ

Es el fundador y gerente de Manufacturas textiles, su empresa se dedica a la confección y comercialización de prendas de vestir. Trabaja con 10 empleados.

«Yo trabajaba en otra empresa de textiles. Me retiré con el sueño de independizarme y crear mi propio negocio. Empezamos a trabajar como satélite textilero en el barrio Quiroga, apenas con cinco máquinas. Ahora tenemos nuestra propia marca, seis años en el mercado; hemos crecido y exportamos a trece países.»



NÉSTOR JAVIER CARDOZO

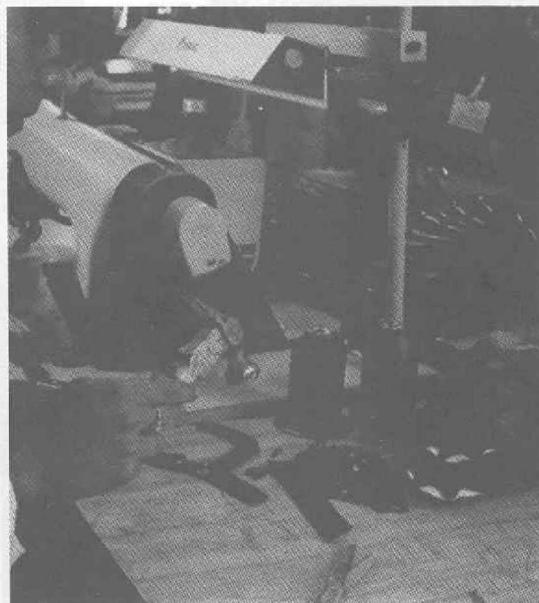
Es el Gerente propietario de la empresa Calzado Shoomarker, que actualmente ocupa a 120 empleados.

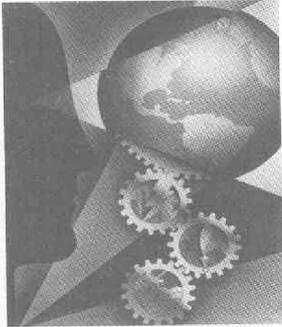
«En el año de 1987 trabajaba como operario en un pequeño taller de calzado durante tres días de la semana. El resto de la semana me dedicaba con mi esposa a elaborar zapatos en mi casa ubicada en el barrio Juan Pablo II y los comercializaba en San Victorino. Debido a la gran acogida que tenía el calzado entre los clientes, se sumaron más puestos de calzado a la lista de compradores lo cual me obligó a renunciar a la empresa donde trabajaba y me dediqué de tiempo completo a hacer los zapatos en mi casa. Para esta labor contaba con una máquina prestada y la colaboración de mis antiguos compañeros. Luego compré una máquina de segunda con las primeras utilidades que arrojaron las ventas y contraté un empleado. Después el número de pares de zapatos iba aumentando y así el número de empleados.»

JAIME HOYOS BOTERO

Cursó la primaria, es propietario gerente de la empresa Cajas fuertes Ancla que ocupa en la actualidad a 103 empleados.

«La empresa surgió por necesidad económica. En el año 1964 yo era obrero de una fábrica de cajas fuertes en Medellín llamada Glodver y jugaba en el equipo de fútbol del Atlético Medellín. Me puse de acuerdo con un cuñado que trabajaba en la misma fábrica y decidimos montar la empresa. Posteriormente nos vinimos a Bogotá. Ya llevamos 27 años aquí.»





¿Cómo surgió la idea de empezar su negocio?

1

Porque poseían una gran fortaleza basada en el dominio de un trabajo u oficio que fue construido con el talento innato del individuo o fue el resultado de haber aprendido de otros

ORLANDO ARENAS ECHAVARRÍA

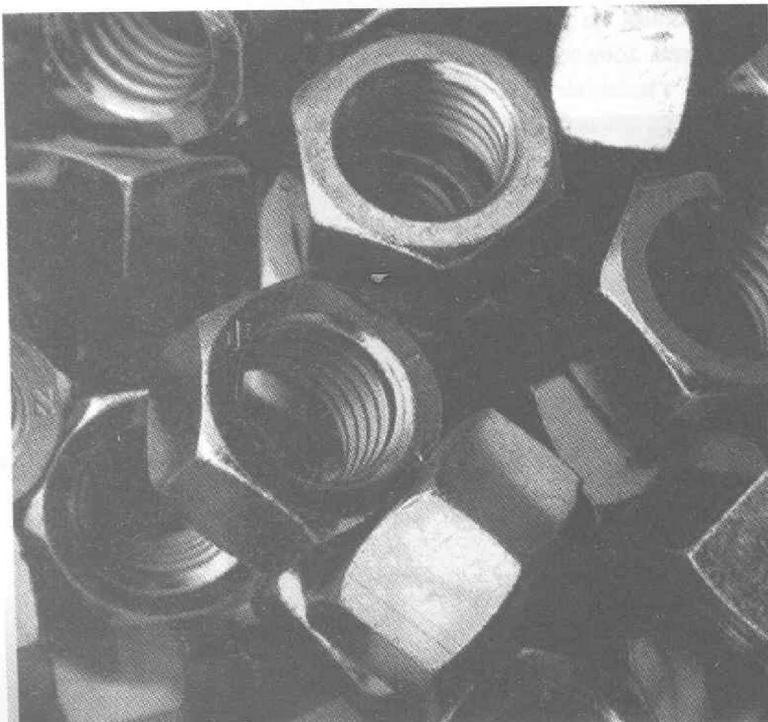
Su máximo nivel de educación fue primaria. Fue el gestor y actual gerente de la empresa Empacadora de Condimentos Monserrate, que ocupa a 35 empleados.

«La idea surgió por necesidad hace 30 años cuando llegué a Bogotá, sin dinero y prácticamente pasando grandes necesidades. Empecé como vendedor en una empresa de condimentos y posteriormente decidí independizarme e iniciar mi negocio solo.»

HUGO ARMANDO FORERO CHILLÓN

Cursó únicamente la primaria. Fundó la Ferretería Forero y Cía. Ltda., que tiene a su cargo 40 empleados.

«Yo trabajé en una ferretería por mucho tiempo; empecé como mensajero, trabajé en la bodega, luego en la parte de ventas y así recorrí todos los puestos de la empresa. Yo siempre quise tener mi propia ferretería, salir adelante y ser alguien en la vida; entonces en 1971 me retiré y con la liquidación coloqué en compañía de un vecino como socio la ferretería, en un local muy pequeño y con un capital de \$20.000; a los dos años, compramos el local en donde estamos ahora, lo que había sido siempre mi deseo, en compañía de una nueva socia. Para poder construir solicité créditos. Finalmente hacia 1977, seis años después, hubo problemas con los socios y les compré su parte, quedando entonces yo como único dueño.»



JORGE ELIÉCER MENA

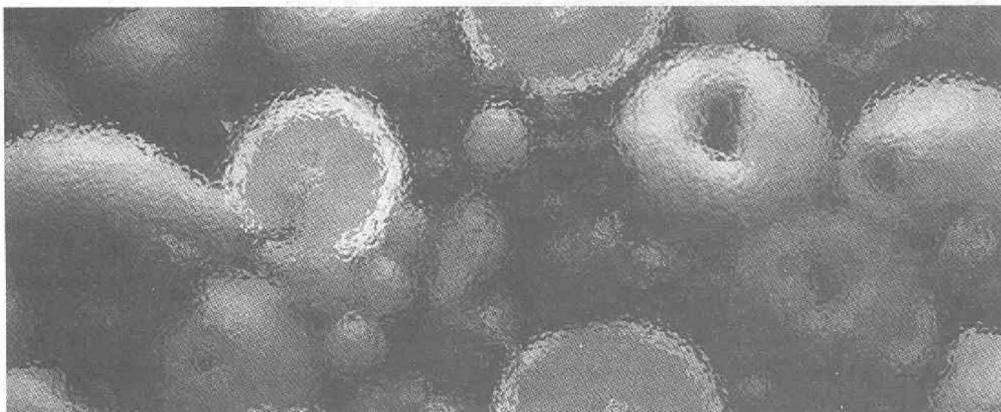
Tiene 53 años, y 60 empleados. Creó la empresa Serviduchas, cuyo fin es la fabricación, venta y servicio de duchas eléctricas.

«Yo trabajaba en una compañía que importaba productos de Brasil. Cuando llegó a la Presidencia el Dr. Belisario hubo una crisis y por tal razón Colombia cerró las importaciones. Entonces yo, con la idea de independizarme, le propuse a esta empresa de Brasil, fabricar los mismos productos en Colombia, a lo cual me respondieron que no estaban interesados. Con una financiación compré la maquinaria necesaria y empecé a fabricar los productos aquí en Colombia, con el propósito de seguir con el mismo mercado. Eso fue hace 22 años.»

ALONSO ORJUELA Y LUIS ENRIQUE PARDO

Creadores la empresa Surtifruver S.A. Actualmente cuentan con 120 empleados. Su nivel de estudio fue bachillerato.

«Es una idea que nació hace 20 años, cuando mi sobrino Alonso Orjuela empezó vendiendo unas pocas cajas de tomate y otras frutas en la calle. Era una actividad muy informal, que gracias a la buena acogida de los clientes, al tesón y la constancia fue evolucionando hasta llegar a lo que hoy en día es Surtifruver.»





¿Cómo surgió la idea de empezar su negocio?

1 Porque poseían una gran fortaleza basada en el dominio de un trabajo u oficio que fue construido con el talento innato del individuo o fue el resultado de haber aprendido de otros

DIONISIO PRIETO

Fundador de la empresa Tornado de Colombia que se dedica a la fabricación de piezas y partes para maquinaria. Tiene 18 empleados a su cargo, es técnico bachiller.

«Tengo conocimientos en mecánica general. Mi vida laboral la inicié en los talleres de ICASA, donde me desempeñaba como tornero; luego ascendí a Jefe de taller. Más tarde con el sueño de tener algo propio, compré un torno pequeño que instalé en el garaje de la casa donde vivía y comencé a fabricar piezas para diferentes máquinas, de acuerdo con las necesidades básicamente de mis dos principales clientes: Vanitex, a quien le hacía mantenimiento de todas sus máquinas, y Cartón de Colombia. Luego amplí el taller y para eso conseguí un socio (El Sr. García), quien tenía conocimientos de fundición. De esta sociedad nació el nombre inicial de la Compañía PRIGAR LTDA, ahora denominada TORNADO DE COLOMBIA, empresa dedicada al sector metalmeccánico cuyo objetivo principal es fabricar piezas para máquinas empleadas en el sector industrial y las máquinas mismas. Es de tener en cuenta que esta empresa fue creada aproximadamente hace 35 años, por el Sr. Prieto, pero hace dos años fue vendida a sus hijos, quienes ahora están al frente de ella.»

TITO ALVARO LÓPEZ BOHÓRQUEZ

Es fundador y propietario de las Droguería Villaluz. Ocupa 18 empleados.

Casualidad de la vida. Estando en Bogotá y como soy de origen campesino vine a Bogotá y me ubiqué en una droguería como mensajero, por seis meses. A los seis meses el patrón se desapareció y me quedó la idea de montar una droguería y me regresé al campo donde tenía dos vacas las cuales vendí por valor de \$450 (en el año 1969). Para esto me asocié con un hermano. De allí avanzamos lentamente y luego solicitamos la colaboración de otro hermano que hizo parte del negocio hasta que en 1970 nos independizamos cada uno. Carlos es independiente y es propietario de dos droguerías. Mi capacitación tan solo fue de seis meses y la constancia en la vida. Monté mi primera droguería en el barrio Tabora y aunque existe aún ya la vendí y me ubiqué aquí en el barrio Villa Luz. Actualmente soy propietario de cinco droguerías ubicadas en Villa Luz I, Villa Luz II, Torrecampo, Bosa y en Candelaria, etapa IV.»

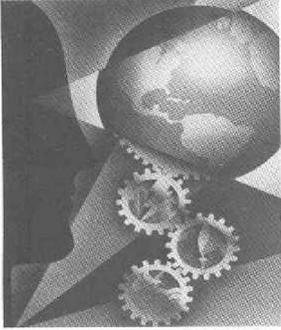
JUAN DÍAZ

Con sólo estudios de bachillerato creó el restaurante La Bella Antioquia; Tiene 52 años y actualmente cuenta con 64 empleados.

«Sucedió por un viaje a Medellín. Llegamos alrededor de las 5 de la tarde bajando por la vía de Las Palmas y estaba haciendo una tarde muy bonita y yo exclamé: ¡Qué Antioquia tan bella! Y ahí nació el nombre: "La Bella Antioquia". La idea del negocio se maduró durante tres años porque yo

fui empleado del restaurante "Las Acacias". Allí aprendí todo lo que sé y durante esos tres años siempre soñé con tener un negocio igual o mejor que "Las Acacias", hasta que se me presentó la oportunidad y conseguí una buena planta en la Calle 57 con 22 y ahí empezó la empresa en el año 1984. El negocio empezó de una vez grande con 45 mesas, con 17 empleados y con ventas diarias para la época de \$2.000.000 de pesos, que era una venta muy buena.»





¿Cómo surgió la idea de empezar su negocio?

1 Porque poseían una gran fortaleza basada en el dominio de un trabajo u oficio que fue construido con el talento innato del individuo o fue el resultado de haber aprendido de otros

“Inevitablemente los seres humanos nos convertimos en lo que queremos llegar a ser.”

Miguel Ángel Cornejo

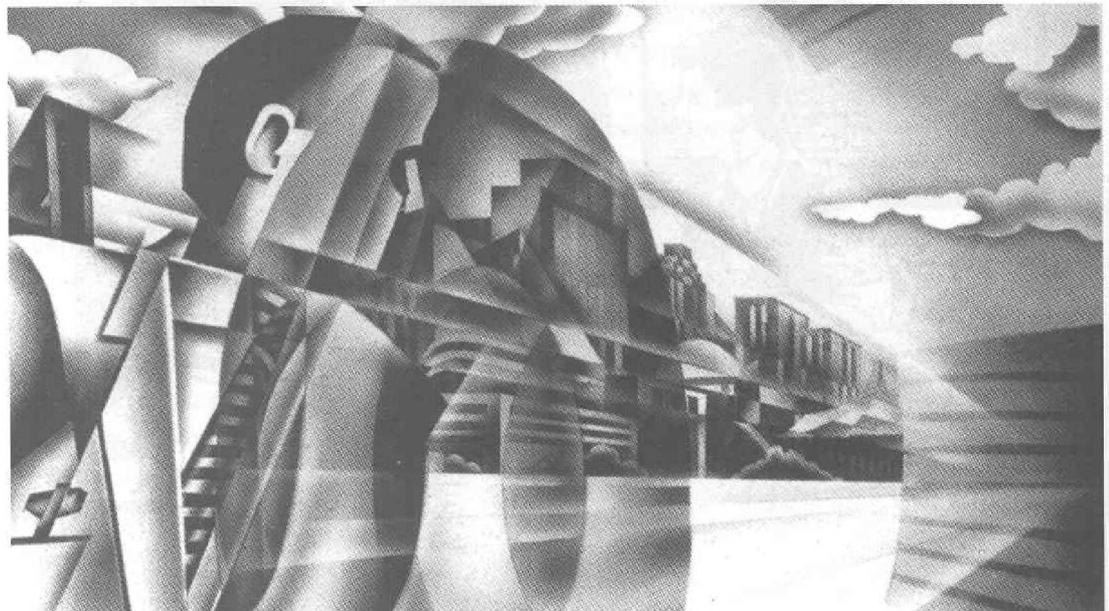
¿Qué sería del mundo sin los emprendedores...! ¿Quién no ha tenido alguna vez una idea espectacular para mejorar alguna situación de nuestra vida? De hecho muchas veces esa idea, para mejorar un producto o servicio que hemos tenido en la mente, se encuentra al mes en el supermercado y decimos: “Me robaron la idea”.

Este es el mismo caso. Todos los seres humanos sabemos algún oficio. Algo sabemos HACER. Desde la ama de casa que cocina su plato favorito de manera única hasta el Ph. D. que genera nuevo conocimiento tienen un oficio. Dentro de toda la gama de oficios que se podrían enumerar, estos emprendedores simplemente tomaron ACCION emprendedora.

El conocer un oficio, una tarea, genera en la persona una habilidad, una competencia para hacer algo. Específicamente en el caso de estos emprendedores, productos de transformación, un algo que comercializar. Se reitera que todos los seres humanos somos buenos haciendo algo. Cuando se realiza ese algo que cada quien gusta y sabe hacer bien se tienen los motivos para QUERER.

Los emprendedores tienen esta chispa interna que los obliga a emprender, a ir a lo inseguro muchas veces. La fortaleza de saber hacer algo, les da la posibilidad de generar oportunidades para comercializar.

Ese es el inicio: saber un oficio; es decir, generar un producto o servicio que satisfaga una necesidad latente de un segmento meta. De allí surge la idea de negocio, de satisfacer una necesidad que ya se conoce puesto que el oficio da ventaja competitiva de poder generar algo que se pueda demandar.



2

Otros de estos promotores de negocios lo hicieron para protegerse y proteger a sus familias de la crueldad de la violencia.

FIDELIGNO SUPELANO

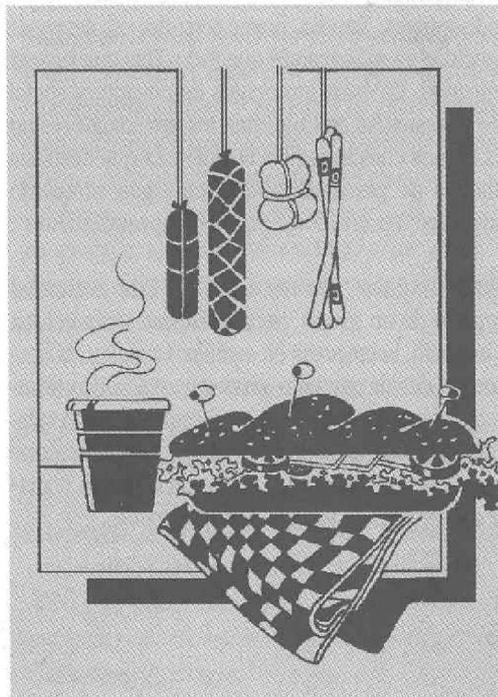
Fundó la empresa Lechonería El Gordo. Su nivel educacional sólo alcanzó la primaria.

«Al tener que huir del Tolima, debido a la violencia de los años cuarenta, don Fidedigno llegó a Bogotá, y en vista de que no sabía hacer cosas distintas de las que se hacen en el campo, las oportunidades para él fueron escasas. El tenía que mantener a su mujer y a sus ocho hijos, por lo que, luego de estar en algunos empleos mal remunerados, se dedicó a fabricar lechona; al principio de una manera muy artesanal y casi casera. Con el transcurrir de los años y en vista de la calidad, la empresa fue creciendo hasta convertirse en lo que hoy es: una empresa fundada hace 40 años, de la que viven los ocho hijos de don Fidedigno, quien falleció hace algunos años y que es ejemplo de progreso y calidad. Actualmente la empresa elabora y vende lechona tolimense, contando con un salón de reuniones al norte de Bogotá. Es de anotar que el Sr. José Manuel Ayala (entrevistado), actual gerente de la empresa, fue nombrado en ese cargo por los hijos de don Fidedigno, para que administrara la empresa y le diera más empuje en su calidad de economista.»

JAIME CAMARGO

Está al frente de la empresa de su propiedad Ladrillera Yomasa; tiene 72 años, ocupa 70 empleados, produce ladrillos y derivados. Su educación no pasó de la primaria.

«De la necesidad, luego de que me tocó huir de mi pueblo por culpa de la violencia de mitad siglo pasado. El negocio se inició en noviembre de 1950 con el fin de producir y comercializar ladrillos.»





¿Cómo surgió la idea de empezar su negocio?

3

Desafiar el fracaso o sobreponerse a la adversidad son actitudes que identifican a estos emprendedores

"El arte de vencer se aprende en las derrotas"

Simón Bolívar

MARTHA LUCÍA ZAPATA

La adversidad muchas veces nos hace ver la oportunidad. No en muchos casos el emprendedor percibe en la violencia una oportunidad de cambio y de crecimiento. De hecho el ser humano huye de la inseguridad. Este es un hecho fisiológico, todas las acciones que se realizan en la vida son en busca de tranquilidad y seguridad. El hecho de ser esta misma violencia quien determina romper con toda una tranquilidad y zona de comodidad generada en un momento dado, presenta para algunos emprendedores la necesidad de emprender.

Aun alejándose de su territorio conocido, aun dejando amigos, familia, hogar terruño, el deseo de seguridad es más grande que todo. Hay que buscar seguridad. En estos momentos de coyuntura social y de inseguridad en Colombia los investigadores no nos hemos cuestionado si la violencia que desplaza millones de personas podría en algún momento convertirse en un motor para el emprendimiento.

Solo se requiere una necesidad... Una necesidad propia o de un grupo meta para que surja la idea de negocio, la empresa en semilla. La violencia desplaza, el desplazamiento genera carencia económica, emocional, social... El emprendedor es insatisfecho por naturaleza. Sin embargo, esperemos que no sea en nuestro país la violencia el único o mayor motor para el espíritu emprendedor.

Son dos mujeres jóvenes que después de muchas dificultades lograron constituir su empresa Happy Tortas, que se dedica a la fabricación de tortas y ponqués. Son responsables de la supervivencia de 22 empleados.

«Nosotras habíamos trabajado en una empresa que se llamaba Tortidelicia. Posteriormente nos retiramos, compramos un hornito y unas cositas y empezamos a trabajar juntas en la cocina de mi casa en Medellín. En esa época vivíamos en las comunas de Medellín; allí vendíamos panes en las iglesias los domingos y también los ofrecíamos puerta a puerta.

»Un señor nos conoció y se dio cuenta de nuestro talento y nos propuso un negocio y nos planteó hacerlo en Bogotá: ahí surgió la idea; nos vinimos y formamos con él una empresa, pero debido a nuestra ignorancia en los aspectos legales y comerciales tuvimos desagradables sorpresas con este sujeto.

»Cuando nos vinimos de Medellín nosotras trajimos y aportamos la batidora, la mesa, todas las cositas con las que iniciamos en la empresa; pero nosotras veníamos con una idea y él tenía otra; sin embargo, la empresa

LUZ STELLA ÁLVAREZ

fue creciendo, se abrieron más puntos y de pronto el señor comienza a viajar a Miami, compra camioneta y casa de 150 millones de pesos; mientras tanto nosotras dos trabajábamos por un sueldo, no nos hizo participar de las utilidades que nos correspondía como socias de la empresa. Fue cuando descubrimos que nos estaba robando.

»A pesar de este hecho adverso, encontramos gente muy buena, entre ellos William, quien nos puso al tanto de todo lo que estaba ocurriendo. Él era distribuidor y familiar del dueño de la empresa y veía cómo nos utilizaban. El nos apoyó en ese momento.

»Al final de cuentas nuestro supuesto socio con artimañas legales nos expulsa de la empresa. Desde ese momento y con el apoyo de William, nos unimos con otro señor que se llama Hugo y creamos Happy Tortas. Hugo se retiró aproximadamente hace tres años. Hoy en día tenemos 12 sucursales y 22 empleados y pensamos abrir dos o tres puntos de venta más. Ahora tenemos que crecer para poder seguir manteniendo las familias de los empleados que tenemos.»

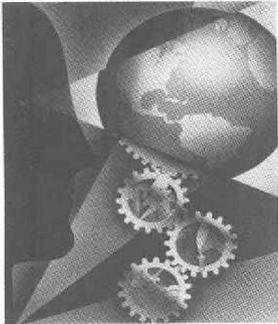
LUIS ALBERTO CATUMBA

Alcanzó a terminar 4º de primaria; emplea 36 personas; actualmente es propietario de la Gioconda, pastelería y panadería.

«Yo me vine de un pueblito que se llama Ubaté a los 16 años a aventurar, porque allá no encontraba oportunidades. Yo soy de una familia pobre, me vine con un tío que me ayudó a entrar a la pastelería la Gioconda donde trabajé como mensajero. Como a los tres meses me ascendieron como ayudante de pastelería y al año ya fui pastelero. El señor Medina que era jefe de pastelería me enseñó algo y al año el patrón le canceló el contrato de trabajo y quedé como jefe de pastelería; permanecí durante 7 años, la sucursal era pequeña, estaba situada frente al Teatro Escala y en esa época tenía tres o cuatro empleados.

»Un día me retiré y me fui a trabajar a la pastelería Guernica, donde aprendí más fórmulas. Allí permanecí dos años pero también me retiré, luego fui a trabajar con el señor César Conrado, con quien trabajé más o menos un año. En vista de estos ires y venires, yo ya quería montar mi propio negocio e independizarme.

»Fue así como tomé en arriendo la Gioconda porque el dueño se iba; la tuve durante dos años y en esos dos años me fue muy bien; sin embargo, me retiré para formar una sociedad



¿Cómo surgió la idea de empezar su negocio?

3 Desafiar el fracaso o sobreponerse a la adversidad son actitudes que identifican a estos emprendedores

"El arte de vencer se aprende en las derrotas"

Simón Bolívar

LUIS ALBERTO CATUMBA

con don César Conrado con quien montamos la primera pastelería en la 16 con 12; se llamaba pastelería La Fuente pero no fue igual, no se vendía igual; a pesar de eso yo deseaba expandir el negocio, así que tomé una sucursal en la calle 22 con Cra. 7ª. Allí no me fue muy bien, yo pensé que era muy fácil conseguir el dinero y principié a derrochar. Como me hacía falta el estudio no sabía analizar las cosas y principié a tirar la puerta por la ventana y a comerme lo que no me ganaba. Comencé a caer en la ruina hasta que me fui al piso, me endeudé y como consecuencia me tocó vender pastelería la Fuente y pagar lo que debía.

»Con la plata que me quedó compré una pastelería pero también fue un fracaso por la falta de conocimiento, así que la vendimos a un ladrón, me dio el 50% en un cheque, yo le di las llaves y por la noche me la desocupó y se fue y me dejó en la calle. Con lo poco que quedó monté un restaurante en el Siete de Agosto. Tuve que comprar una cosa pequeña pero la cosa se complicó porque el nuevo negocio no daba sino deudas y tuve que terminar con él. La situación fue tan crítica que me separé de mi esposa y me fui para Tunja porque a mí me daba vergüenza que me dijeran que yo era un fracasado, que era un don nadie, después de haber estado tan bien. A pesar de todo esto hubo algo bueno: que allá pude terminar el bachillerato.

»Trabajé en pastelería y daba clases de pastelería; llevaba dos años cuando el dueño de la Gioconda me llamó de nuevo y me dijo: "Hombre, véngase para Bogotá y yo le arriendo la pastelería". Yo dije es ésta o nunca. En ese momento yo ya sabía que tenía que portarme bien. Entonces llegué con otra visión de negocios. Pensé: "aquí lo que debo hacer es trabajar". Eso fue en 1981; él me la arrendó entonces por 60 mil pesos mensuales.

»Yo la tomé y me puse a trabajar en serio, venía más preparado. Al año pude comprar la Gioconda. Aproveché los contactos que había hecho y logré conseguir un edificio en la Caracas para trasladar la planta; vendí todo lo que tenía y me metí en el negocio. Comencé a crecer y a abrir sucursales. Hoy en día son cinco sucursales y la fábrica.»

INÉS VARGAS DE DÍAZ

52 años, bachiller; creó la empresa Divali; hoy ocupa 15 empleados; se dedica a la producción y venta de productos de hojaldre.

"Por una necesidad muy grande surgió esta idea. Se inició con una falta de dinero terrible, de poder hacer algo en la casa para no tener que pagar arriendo; miramos por dónde se podía enfocar sin hacer mucha inversión porque no había de dónde; entonces, dentro de todo lo que se ve en panadería y pastelería, me gustó mucho el hojaldre y se tuvo la idea de venderlo crudo para no hacer la inversión del horno. En ese momento había una prima que tenía a su cargo el casino de Bavaria; fui y le ofrecí los productos y le pregunté qué posibilidad había de que me ayudara a vender allá.

»En ese entonces eran muy pocas las partes donde se conseguía el hojaldre crudo, aparte de Carulla, donde siempre han vendido la pasta de hojaldre; pero los productos congelados no eran muchos en el mercado. Los mismos panaderos me ofrecían sus bornos para que yo horneara y no me cobraban.

»Bueno; arrancamos con crudo, le vendimos la idea a la prima para que vendiera ahí en Bavaria como refrigerios; les llevamos las muestras, les gustó. Me acuerdo mucho de que me prestaron \$10.000 para poder hacerle el pedido a ella y les gustó muchísimo. Al día siguiente hicieron doble pedido, el viernes de esa semana yo ya tenía el dinero para devolver lo que me habían prestado y tener un poquito para comprar más.»





¿Cómo surgió la idea de empezar su negocio?

3

Desafiar el fracaso o sobreponerse a la adversidad son actitudes que identifican a estos emprendedores

"El arte de vencer se aprende en las derrotas"

Simón Bolívar

CLAUDIA MARCELA CORTÉS Y PEDRO MANTILLA

Este matrimonio creó la empresa Arepas de mi tierra; tiene 10 empleados, ocuparon el 4º puesto entre 260 empresas que participaron en el certamen del Mejor Empresario del año 2000.

«Comenzó por una crisis económica que tuvimos. Yo no trabajaba y Pedro se quedó sin trabajo; entonces tuvimos la idea de fabricar arepas, aunque pensamos que en Bogotá no fuera bueno debido a que aquí en vez de comer arepa se come pan, contrario a Medellín, en donde sí se consume arepa todos los días.»



El éxito exige renunciar a muchos placeres y requiere de imponerse muchas privaciones y una alta cuota de perseverancia: "Estar ahí", en estas dos sencillas palabras están algunas de las actitudes que se necesitan para no huir cuando aparecen los problemas y nos enfrentamos al fracaso".³

Toda crisis genera una oportunidad. Los emprendedores poseen la capacidad de afrontarla y descubrirla, para embarcarse en una experiencia de la cual seguramente saldrán victoriosos, de la cual aprenderán a ascender en la escala de la lucha para convertir las caídas en puntos de apoyo que los llevarán a alcanzar la cima donde encontrarán la luz de su destino. Los emprendedores se llenan de motivos para perseverar y para resistir la arremetida del caos. Se nutren de actitudes de entusiasmo, de ansia de superación, de persistencia, de humildad, de creatividad, de imaginación y sobre todo de muchas ganas. Los emprendedores son gente ordinaria pero con actitudes extraordinarias.

Los emprendedores son capaces de desentrañar una excepcional capacidad de lucha; no desfallecen ante los obstáculos que encuentran. Saben fracasar, aceptan los errores como enseñanzas para su existencia, se levantan y continúan rumbo a la conquista de sus ideales.

Los emprendedores transpiran confianza en sí mismos. "Estoy agradecido a todas aquellas personas que dijeron NO. Gracias a ellas todo lo hice yo mismo"⁴. Tienen la facultad de asimilar el problema y adoptar una decisión. Son proactivos, asumen el costo de su responsabilidad.

³ Gallo González, Gonzalo, El arte de fracasar, Cargraphics-Imprelibros, Colombia, pag.15

⁴ W. Dyer Wayne, El Camino de la perfección. Grijalbo Mondadori, S.A., Barcelona.1995.pag. 32

4

La obcecación, la obstinación o la obsesión por una idea, fueron anclajes que utilizaron algunos emprendedores.

JESÚS ANTONIO CÁRDENAS

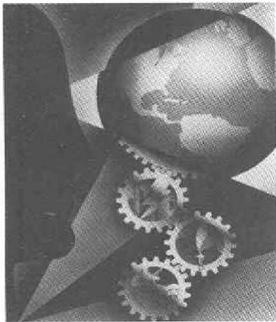
37 años, nivel educacional bachillerato; creó la empresa Antonio Peluquerías; da empleo a 140 personas.

«Ocurrió hace trece años. Soy de familia boyacense y el único varón entre siete hermanos. Mi papá era ingeniero de minas de Acerías Paz del Río y obviamente él quería que yo fuera profesional; pero había algo en mí que me movía hacia las peluquerías, me iba y me paraba frente a las peluquerías a ver trabajar; entonces recurrí a mi mamá para que convenciera a mi papá de que me dejara estudiar peluquería. Entonces él accede y es entonces cuando ingreso a aprender peluquería. Uno de mis profesores reconoce en mí un talento especial para la peluquería. A los tres meses de estudiar allí, me llevó a una peluquería en la que trabajaba los sábados y domingos diciéndome siempre que yo iba a ser uno de los mejores peluqueros de Colombia. Al estar trabajando allí veía que además de que me llenaba profundamente la parte artística, me iba muy bien económicamente. Entonces me dediqué a trabajar más profesionalmente y comencé a estudiar para prepararme, para participar en concursos. Pasé a trabajar en una peluquería en el barrio Restrepo donde uno de los socios era un perfeccionista. Aprendí esto de él, a pulir el corte, etc. De ahí pasé a trabajar a una peluquería que quedaba dentro de la Javeriana, donde atendía gente con un status muy alto, más exigente; me relacioné con

personajes del gobierno y ejecutivas de empresas, por ejemplo, con la doctora Nobemí Sanín, en ese entonces Ministra de Comunicaciones. Luego participé en un campeonato de peluquería, en el que quedé campeón. Me dieron una beca para estudiar un mes en el estudio artístico de Loreal en París.

«Al salir de allí se me abrió un mundo desconocido y fascinante, adquirí cultura y educación y empecé a visualizar la peluquería como una gran profesión, con gran futuro. Me quedé trabajando cinco años más en esa peluquería y luego me independicé. Hice una sociedad de palabra con una compañera, pero al mes vi que mi socia no veía la peluquería con el mismo profesionalismo que yo. Terminamos la sociedad y arranqué yo solo. Empecé a trabajar con los medios de comunicación. Una periodista me hizo una entrevista y me llamaron a realizar trabajos para unos programas de Jorge Barón. Es así como me fui vinculando con varias programadoras; ellos no me pagaban por el trabajo; simplemente al finalizar los programas me daban los créditos. Esto no lo veo como un gasto sino como una inversión en publicidad. De ahí en adelante empecé a aumentar la planta de mi peluquería y llegué a ocupar cuatro pisos. Después de 10 años vi que gran parte de mi clientela se está yendo a vivir al norte y decidí abrir una nueva peluquería allí entre dos famosas, la de Norberto y la de Javier.»





¿Cómo surgió la idea de empezar su negocio?

4

La obcecación, la obstinación o la obsesión por una idea, fueron anclajes que utilizaron algunos emprendedores.

MANUEL RODRÍGUEZ GUERRERO

Es fundador y propietario de Conalpan; tiene 41 años. Cursó hasta primaria. Tiene 29 empleados. Fue galardonado como el mejor microempresario del año 2000 por parte de la Fundación Compartir.

«Mi gran sueño era poder vivir en Bogotá, ser independiente y tener mi propio negocio. Mi mamá contactó a un amigo suyo (Paulo Ávila), quien le comentó que necesitaba una persona para trabajar en una carnicería como ayudante. Así llegué a Bogotá. Posteriormente tuve otros trabajos en talleres de motos, agencias de viajes, editoriales, desempeñándome como mensajero. Finalmente conseguí un trabajo como auxiliar de comercio exterior en la empresa Asesorías Leal Ltda. Mi jefe era socio de unas personas que tenían en arriendo una panadería, pero debido a su mal manejo, el negocio quebró. Por tal motivo, al ver la quiebra de su negocio, necesitaban a alguien que la sacara adelante para poder entregársela nuevamente a su dueño. Me propusieron que me encargara de ella y con el dinero de la liquidación de mi último trabajo decidí tomarla en arriendo.

«Duré dos meses y quebré; no obstante la idea de la panadería era una obsesión para mí. Siempre tenía en mi mente el recuerdo del panadero del pueblo donde nací: era un señor gordo, tranquilo y con mucho dinero. Era tanto el deseo de tener mi propio

negocio que hablé con el gerente de un banco que conocía para que me prestara dinero y así fue como conseguí \$200.000 que invertí en un carrito, en algunos pocos equipos de panadería y en el arrendamiento de un local en el barrio Santa Inés. Allí vendía pan, pero la mayor venta la hacía al por mayor. En esa época en el barrio Santa Inés eran muy escasas las tiendas, por lo que las personas que entraban a la panadería expresaban su deseo de encontrar otras cosas allí. Me dediqué, entonces, a hacer todo un listado de esas cosas que el cliente quería encontrar. Con ese listado me iba a la Plaza España y compraba todas estas cosas para poderlas vender en mi local. Así la panadería se convirtió en una "tienda de cositas.

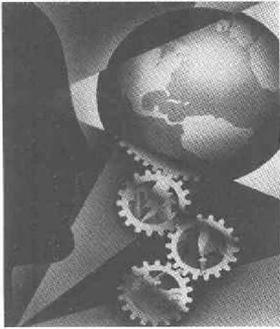
«Esto fue aproximadamente de 1980 a 1994. La tienda tuvo tanto éxito que empezamos a tener atracos cada 15 días durante aproximadamente 2 meses. Ante esta situación decidimos romper la pared trasera del local y sacar todos los equipos de panadería, para que los ladrones no se dieran cuenta. Fue así como me trasladé al local donde ahora trabajo e inicié la constitución legal de la empresa en 1995. Decidí presentarme al SENA para realizar un curso de panadería; de 800 personas aspirantes solo pasamos 24. Finalmente aprendí a hacer pan. Con los conocimientos adquiridos llegué a enseñarles a mis panaderos la mejor forma de hacer el pan.»

Stephen Covey en su libro los siete hábitos de la gente altamente efectiva expresa que todas las cosas se crean dos veces, primero una creación mental y luego una creación física: la primera creación puede responder a designios conscientes o inconscientes, esto puede conducir a que esta primera creación sea propia o influenciada por personas o circunstancias externas; podemos heredar guiones que han puesto a nuestra disposición, nuestros padres, educadores, compañeros y muchos otros actores de la sociedad que serán los faros de nuestros comportamientos; en el caso de

que exista autoconciencia asumimos la capacidad de desglosar los influjos de otros y centrarnos en decantar y escribir nuestro propio guión. Los grandes triunfadores dan vía libre a su imaginación, se permiten soñar para fabricar la primera creación, se atreven a ser diferentes al común de la gente, desafían la comodidad y el placer y se disponen a hacer realidad su segunda creación. "Deja volar tu imaginación, no ceses de soñar y si te atreves a creer en tus sueños los convertirás en realidad"⁵



⁵ Cornejo Miguel Angel. Estrategias para triunfar.. Editorial Grad, S.A., México D.F. 1994. Pag.103



¿Cómo surgió la idea de empezar su negocio?

5 Transmitir el conocimiento entre generaciones, conservarlo y mejorarlo requiere de espíritu emprendedor.

ENRIQUE CORONADO

59 años; alcanzó el nivel de secundaria; tiene 25 empleados; su actividad es la fabricación de productos de cerámica, arcilla y gres.

«Esta actividad se desarrollo porque mi papá cuando llegó a Bogotá en 1943 vino a trabajar con el abuelo, el papá de mi mamá, en un chircal de los muchos que había en Las Cruces. Abí mi papá se identificó con la actividad de la alfarería e inició su trayectoria. Posteriormente en el año 44, más o menos 2 años después, mi papá nos llevó a mi mamá y a mí, que tendría 2 años, a visitar el chircal.

«Cuando tenía 5 años comencé a ver a mi papá trabajando como alfarero, haciendo ladrillo en caldera, con bueyes, caballos, en forma tradicional, con hornos; abí me involucré con la alfarería porque comencé a ayudarle a mi papá. Nos trasladamos posteriormente al barrio Olaya y mi papá siguió con su actividad, yo seguía acompañándolo. Mi papá suspendió esa actividad en Las Cruces como en el año 50 después del 9 de Abril y compró un terreno en Vitelma, cerca de los tanques. Allí inició la actividad de la alfarería, sacando ladrillo en la misma forma tradicional hasta el año 1961.

«En 1980 construimos la sociedad Ladrillera Corosal Ltda. Conseguimos una maquinaria bastante rústica,

anticuada, algo viejita pero ya estábamos cansados de que nos robaran las bestias. Entonces nos pusimos en contacto con Yomasa que tenía una maquinita, compramos ese equipo y arrancamos a instalarlo, lo mandamos a reparar y lo instalamos.

«En el año 84 decidimos hacer un borno de aluminio, para fabricar ladrillo recocido a alta temperatura, que tuvo muchísimo éxito en su época. En 1991 mi papá murió y se liquidó la Ladrillera Corosal para darle vida a Ceragres, productos cerámicos de arcilla y gres, únicamente a nombre de Enrique Coronado. En 1992 mi hermano compró el 30% de acciones de mi papá.

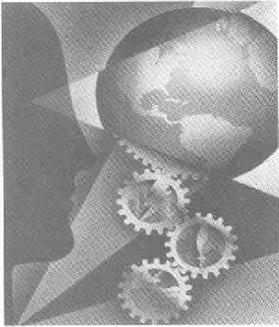
«En el año 94 tomamos la decisión de cambiar la proyección de la empresa. No podíamos seguir haciendo ladrillito tan artesanal con esas maquinitas viejas. Tomamos la decisión de importar una máquina de España, con mezclador incorporado, juna machera! Después nos dimos cuenta de que solo esta máquina no era suficiente, que teníamos que meterle más equipos. Le metimos un molino más grande, banda transportadora, cajón alimentador, variedad de velocidad, cortadores automáticos.

«Con una inyección de capital que hizo mi hermano hicimos un borno de

llama invertida de 10 metros, con los requerimientos para descontaminar. Le introdujimos más tecnología, ampliamos la fábrica. Comenzamos a producir otro tipo de productos a partir del año 1994: bloque, rejilla, tubería al vacío, adoquín, teja. Comenzamos a diversificarnos, a hacer otro tipo de producto, comenzamos a cambiar la mentalidad completamente. Instalamos tres hornos de llama invertida, con maquinaria moderna y tecnificada. Compramos montacargas para facilitarle el trabajo a los operarios.»

No dejar apagar la llama de la estirpe familiar, engendrada en el conocimiento artesanal, es un hito cultural, que requiere de gran esfuerzo para conservarla flameante y activa. El trabajo arduo y el aprendizaje diario son la esencia que utilizan los emprendedores para surgir y permanecer en pie; poder transmitir ese espíritu y la inspiración que dará luz a la esperanza del futuro a través de generaciones para convertirla en el sudor cotidiano real es trabajo de tesoneros capitanes, forjados en las más agrestes disciplinas.





¿Cómo surgió la idea de empezar su negocio?

6

La inconformidad con un estilo de vida, impulsa a los emprendedores a asumir riesgos para provocar cambios.

BEATRIZ ARANA

Ibaguereña; inicia su empresa Nicolukas hace 20 años; se dedica a la producción y venta de productos de pastelería y hoy tiene 75 empleados.

«Desde muy joven comencé a trabajar. Después de ser unos años un ama de casa y trabajadora no me sentí satisfecha, no estaba bien, no me sentía bien; entonces tomé la determinación de que yo debía ser una persona independiente, que tenía que hacer las cosas para vivir de acuerdo a como yo pensaba, o como yo creía, o como creo en este momento.»

»La idea de la pastelería surgió porque necesitaba trabajar como fuera, a como diera lugar. Necesitaba mi trabajo y no tenía ningún capital, es más, podríamos decir que mi balance era en rojo en ese momento y pensé que lo mejor que podía hacer era algo que no demandara en ese momento de inversión; entonces comencé a hacer pasteles en la casa, en mi cocina, con los útiles de mi cocina: el horno y la batidora. Así comencé a hacer mis primeros productos.»

»Yo sentí la atracción del negocio independiente, y la facilidad de hacerlo sin inversión, sin ningún conocimiento. En mi casa se hacía un ponqué negro. Es una fórmula que se ha modificado para mejorar, pero es nuestra fórmula desde el comienzo, desde hace 21 o 22 años. Comencé a hacer ese ponqué y a ofrecerlo.»

Paralelamente fui investigando sobre materias primas: dónde se conseguían, quiénes podrían ser mis posibles compradores, una cosa muy tentativa; y un día me lancé a hacer mis muestras, mis ponqués. Lo demás fue apareciendo de acuerdo con las necesidades de los clientes que iban pidiendo que hiciera cada vez más cosas. La primera sucursal nuestra fue en la 63 con 24, cerca al Colsubsidio. Ahí tuvimos un local pequeñito.»

BIBLIOGRAFÍA

- BLANCHARD, Ken. *El corazón de un líder, el arte de influir*. Mc Graw Hill, México, 2001.
- CORNEJO, Miguel Ángel. *Estrategias para triunfar*. Editorial Grad, México D.F., 1994.
- COVEY, Stephen R. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Ediciones Paidós Ibérica S.A., España, 1997.
- DIONNE, George W.; REIG PINTADO, Enrique. *Reto al cambio*. Mc Graw Hill, México, 1994.
- DYER, Waine W. *El camino de la perfección*. Grijalbo Mondadori, Barcelona, 1995.
- GALLO GONZÁLEZ, Gonzalo. *El arte de fracasar, convierte en triunfo tus derrotas*. Cargraphics S.A. imprelibros.
- GRABINSKY, Salo. *El emprendedor, creador y promotor de empresas*. Editorial Colina, Bogotá, 1995.
- GUERRERO ÁLVAREZ, Carlos E.; CRISSIEN CASTILLO, John. *El fenómeno del éxito en*

El ser humano por naturaleza es inconforme con lo que tiene. Esta condición lo impulsa a explorar nuevos horizontes y a indagar sobre diferentes caminos en busca del mejoramiento de su forma de vivir. La inconformidad enciende la mecha del progreso y es la inspiración del desarrollo.

Los emprendedores canalizan su inconformidad y generan cambios que aportan efectos favorables que mejoran el bienestar de una sociedad; aquellos que son inconformes y se resignan a seguir siéndolo sin hacer nada para modificar una situación caen en la mediocridad y se convierten en los criticones de oficio cuyo único propósito es cautivar adeptos a su discurso. Sus cuestionamientos expresan lo que a su saber y entender se ha hecho mal y cómo no se debería hacer algo. A diferencia de éstos, los emprendedores inconformes desmenuzan la situación actual, la evalúan, extraen lo que de ella pueden aprovechar y sin más condi-

ciones se lanzan a la acción; esto requiere liderar el cambio, tomar riesgos, adoptar decisiones, sentir miedo pero dominarlo. Cuando hay inconformidad se vislumbra un proceso de maduración de aceptar que algo necesita un ajuste. El supuesto de que lo que existe y lo que veo es lo más adecuado, pone a las personas en un nivel tal de maduración que las puede descomponer hasta que se desprendan del árbol que las vio nacer.

"Cuando estás verde estás creciendo; cuando estás maduro te estás pudriendo."

Chuc Gallagher⁶

El cambio imprime desafíos y motiva el cambio de las circunstancias internas y externas de la situación actual. La aceptación del cambio y la decisión de desprenderse de los hitos del pasado permite aprovechar el impulso que conecta los eslabones del nuevo reto y la toma de acción para alcanzar el triunfo.

⁶ Dionne W., George; Reig Pintado, Enrique. *Reto al cambio* Mc. Graw Hill. México. 1994. (Prólogo).

pequeños negocios que se han gestado con capital humano primario, en condiciones de carencia de fundamentos científicos y académicos. Informe final, Proyecto de investigación, EAN - CIN. Bogotá, 2002.

- *El fenómeno del éxito en pequeños negocios que se han gestado con capital humano primario, en condiciones de carencia de fundamentos científicos y académicos.* Proyecto de investigación. Entrevistas personales, EAN - CIN. Bogotá, 2002.

Galvis V., Francisco A. (coinvestigador). Entrevistas personales con:

Leonidas Moreno. Industrias Cheff
Jaime Orduz. Manufacturas Textiles

Cañón, Fredy (coinvestigador). Entrevistas personales con:

José Manuel Ayala. Lechonería El Gordo
Jaime Camargo. Ladrillera Yomasa

Pardo Pedraza, Doris C. (coinvestigadora). Entrevistas personales con:

Jesús Antonio Cárdenas. Antonio Peluquerías
Tito Alvaro López Bohorquez. Droguería Villaluz
Manuel Rodríguez Guerrero. Conalpán
Stella de Prieto. Tornado de Colombia

Cortés Quijano, Olga Lucía (coinvestigadora). Entrevistas per-

sonales con:

Nestor Javier Cardozo. Calzado Shoosmarker

Tovar Mera, Claudia G. (coinvestigadora). Entrevistas personales con:

Enrique Coronado. Ceragrés
Inés Vargas de Díaz. Divali
Juan Díaz. La Bella Antioquia
Beatriz Arana. Nicolukas

García, Maritza (coinvestigadora). Entrevistas personales con:

Martha Lucía Zapata y Luz Stella Álvarez. Happy Tortas
Luis Alberto Catumba. La Gioconda

López, Adriana (coinvestigadora). Entrevistas personales con:

Claudia Marcela Cortés y Pedro Mantilla. Arepas de mi tierra
Jorge Eliécer Mena. Serviduchas

Vargas, María Victoria (coinvestigadora). Entrevistas personales con:

Jaime Hoyos Botero. Cajas Fuertes Ancla
Orlando Arenas Echavarría. Empacadora de condimentos Monserrate
Hugo Armando Forero Chillón. Ferretería Forero y Cía.
Alonso Orjuela, y Luis Eduardo Pardo. Surtifruver S.A.