



Emprendimiento y Empresarismo

Diferencias, conceptos, cultura emprendedora, idea y proyecto de empresa

Mario Enrique **Uribe** Macías
Juan Fernando **Reinoso** Lastra



Emprendimiento y Empresarismo

Diferencias, conceptos, cultura emprendedora, idea y proyecto de empresa

Juan Fernando **Reinoso** Lastra

Mario Enrique **Uribe** Macías

GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA, ESTRUCTURA
Y CULTURA ORGANIZACIONAL E.C.O.

Uribe Macías, Mario Enrique y Reinoso Lastra, Juan Fernando
Emprendimiento y empresarismo / Mario Enrique Uribe Macías y Juan Fernando
Reinoso Lastra. -- Bogotá: Ediciones de la U, 1a.ed. 2013
126 p. ; 24 cm.

1. El emprendimiento 2. El emprendimiento empresarial 3. El ecosistema
emprendedor 4. Emprendimiento empresarial: estudio de casos 5. La idea y el proyecto
de empresa I. Tít.
658.812 cd 21 ed.

Área: Gestión empresarial

Primera edición: Bogotá, Colombia, mayo de 2013

© Mario Enrique Uribe Macías - meuribem@gmail.com

© Juan Fernando Reinoso Lastra - jfreinos@gmail.com

GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL E.C.O.

(Foros de discusión, blog del libro y materiales complementarios del autor
en www.edicionesdelau.com)

© Ediciones de la U - Transversal 42 #4 B-83 - Tel. (+57-1) 4065861 - 4942601

www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com

Bogotá, Colombia

Ediciones de la U es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Carátula: Ediciones de la U

Diagramación: Daniela Parra

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Apreciad@ lector:

Es gratificante poner en sus manos esta obra, por esta razón le invitamos a que se registre en nuestra web: **www.edicionesdelau.com** y obtenga beneficios adicionales como:

- ✓ Complementos digitales de esta obra
- ✓ Actualizaciones de esta publicación
- ✓ Interactuar con los autores a través del blog
- ✓ Descuentos especiales en próximas compras
- ✓ Información de nuevas publicaciones de su interés
- ✓ Noticias y eventos



Para nosotros es muy importante conocer sus comentarios. No dude en hacernos llegar sus apreciaciones por medio de nuestra web.

Visítenos en www.edicionesdelau.com



aprendiz
en línea @je

Desarrollamos y generamos alianzas para la disposición de contenidos en plataformas web que contribuyan de manera eficaz al acceso y apropiación del conocimiento. Contamos con nuestro portal especializado en e-learning:

Visítenos en www.aprendizajeenlinea.com



Contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1. El Emprendimiento	13
1.1 CONCEPTO	13
1.2 TIPOS DE EMPRENDIMIENTO.....	17
1.3 ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS	19
Capítulo 2. El Emprendimiento Empresarial	23
2.1 CONCEPTO Y ESTADO ACTUAL.....	23
2.2 HACIA UNA CULTURA EMPRENDEDORA.....	24
2.3 CONCEPTOS RELACIONADOS	30
2.4 COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS Y EMPRESARIALES	36
Capítulo 3. El ecosistema emprendedor	43
3.1 CONCEPTO	43
3.2 ESTADO ACTUAL.....	44
3.3 ACCIONES PROPUESTAS	46
Capítulo 4. El emprendimiento empresarial: estudio de casos	49
CASO 1: GRANJA BUENOS AIRES	49
CASO 2: RÁPIDO TOLIMA.....	52
CASO 3: COOPERTIVE.....	59

Capítulo 5. La idea y el proyecto de empresa63

5.1 LA IDEA DE EMPRESA.....	63
5.1.1 Introducción	63
5.1.2 Presentación	65
5.1.2.1 Descripción.....	65
5.1.2.2 Desarrollo metodológico.....	66
5.1.2.3 Consideraciones generales.....	66
5.1.3 Desarrollo de la idea de empresa.....	69
5.1.3.1 Búsqueda de ideas de empresa	69
5.1.3.2 Generación de ideas de empresa	70
5.1.3.3 Evaluación de las ideas de empresa	71
5.1.3.4 Selección y descripción de la idea de empresa	73
5.2 EL PROYECTO DE EMPRESA	79
5.2.1 Misión, visión, objetivos y estrategias	83
5.2.2 Aspectos de mercadeo y ventas.....	87
5.2.3 Aspectos operativos o de producción	108
5.2.4 Aspectos administrativos y organizacionales	111
5.2.5 Aspectos legales y jurídicos	114
5.2.6 Aspectos de finanzas.....	117
5.2.7 Evaluación	123

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones 125

6.1. CONCLUSIONES.....	125
6.2 RECOMENDACIONES.....	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127

Índice de tablas

Tabla 5.1. Lluvia de ideas de empresa.....	70
Tabla 5.2. Matriz de evaluación de ideas de empresa.....	71
Tabla 5.3. Evaluación comparativa de ideas	72
Tabla 5.4. Análisis de proveedores	91
Tabla 5.5. Cálculo de costo unitario de producción.....	110
Tabla 5.6. Factores salariales.....	112
Tabla 5.7. Plan de inversión inicia	119
Tabla 5.8. Flujo de caja.....	123

Índice de figuras

Figura 5.1. Metodología de emprendedor a empresario.....	64
Figura 5.2. Principios de la planeación	67
Figura 5.3. Partes del proyecto de empresa.....	82
Figura 5.4. Análisis PEST.....	93
Figura 5.5. Factores del entorno.....	94
Figura 5.6. Mezcla de mercadeo	98
Figura 5.7. Ciclo de vida del producto	100
Figura 5.8. Canales de distribución.....	103
Figura 5.9. Estructura organizacional funcional	113
Figura 5.10. Tipos de empresa	116
Figura 5.11. Fuentes de financiación.....	120
Figura 5.12. Ejemplo de balance general.....	121
Figura 5.13. Estado de resultados.....	122

Introducción

En el emprendimiento se conjugan diversas variables que van desde lo personal (actitud emprendedora) hasta lo estructural (ecosistema emprendedor). Se quiere hacer la diferencia entre el emprendimiento como tal y el emprendimiento empresarial, para no caer en el error de entender que el emprendimiento solo corresponde a quienes crean empresa, pues, hay diversas clases de emprendimiento que coinciden en una finalidad productiva y beneficiosa para la sociedad.

En la primera parte, se presenta el emprendimiento con la intencionalidad de desligarlo del concepto de empresarismo, aunque su evolución indique que desde el principio ha tenido una connotación económica y empresarial. Diferencia, que es necesario tener en cuenta en muchos aspectos como el formativo, pues brinda una mayor posibilidad de aprovechamiento del emprendimiento de las personas y una orientación distinta a lo económico y empresarial, que en muchas ocasiones provoca distorsiones en su aplicación con consecuencias negativas para el colectivo.

En la segunda parte aparece el concepto de emprendimiento empresarial o empresarismo, asociándolo a la cultura emprendedora y a las competencias emprendedoras y empresariales para facilitar un proceso de formación y aprendizaje.

Dado que no se trata de acciones o situaciones aisladas, sino como partes integrales de un proceso, en la tercera parte se trata el ecosistema emprendedor, complementando los conceptos anteriores y como condición necesaria para poder orientar el emprendimiento hacia fines socialmente productivos.

Al presentar en el cuarto capítulo algunos estudios de casos relacionados con emprendimientos y/o emprendedores, se pretende mostrar el proceso en la práctica e identificar sus etapas.

Como un producto esperado dentro del proceso de emprendimiento, se presentan como apoyo la idea y el proyecto de empresa, dado que son insumos necesarios para desarrollar lo que el centro de desarrollo del espíritu empresarial de la Universidad ICESI, presenta en su modelo de proceso empresarial, como etapas analítica y económica.

Este es un texto que aporta diferentes elementos que pueden ser incluidos como insumos para la formación emprendedora en diferentes niveles, las acciones institucionales de emprendimiento dentro de un ecosistema emprendedor y la formulación de políticas públicas de emprendimiento.



Capítulo 1.

El Emprendimiento

1.1 CONCEPTO

La ley 1014 de 2006 (Congreso de la República de Colombia) define el emprendimiento como “la capacidad de la persona para crear a partir de significados, aprender a solucionar problemas, con base en sus emociones, su creatividad, sus actitudes y valores personales, lo que le permite adecuarse a un contexto y aprovechar las oportunidades que éste brinda para beneficio propio y el de la sociedad en la que está inmerso. Esto le permite fijarse metas y retos para alcanzarlos estableciendo un estilo de vida caracterizado por actitudes, habilidades, valores, competencias, conocimientos en donde están presentes la innovación, la creatividad, la autoconfianza, la ética y la capacidad para analizar el entorno, comprender procesos y desarrollar proyectos”. Cuando se habla de emprendimiento, se parte de la persona para llegar a su contexto, el emprendimiento es personal y social, se inicia con la identificación y potencialización personal para orientarlo hacia dimensiones sociales por sus efectos.

La misma ley denominada *de fomento al emprendimiento*, hace una diferencia entre emprendimiento y empresarialidad (empresarismo), al dar otro concepto de 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” y, define la empresarialidad como “despliegue de la capacidad creativa de la

persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales". También fija la creación de redes nacionales y regionales de emprendimiento, así como, dentro del fomento de la Cultura del Emprendimiento (Capítulo III), la enseñanza obligatoria del emprendimiento en todos los establecimientos oficiales o privados que ofrezcan educación formal en los niveles de preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria y la educación media, a través de diversas actividades, entre las cuales está, el diseño y divulgación de módulos específicos sobre temas empresariales denominados "Cátedra empresarial".

Desde la formación emprendedora, se entiende el emprendimiento como un conjunto de competencias, que parte de la actitud de la persona, para captar oportunidades de su entorno, lo cual requiere un pensamiento sistémico, convertirlas en ideas innovadoras con base en su creatividad y generar proyectos productivos en diferentes campos, para beneficio propio y de su entorno. El proceso de formación emprendedora, comienza con la identificación del emprendimiento, luego sigue la orientación hacia diversas opciones, una de las cuales es el empresarismo, por tanto, es bueno, tener en cuenta la existencia de una "Cátedra emprendedora" antes de una "Cátedra empresarial", como lo expresa la citada ley.

En ese proceso de sensibilización y reconocimiento como emprendedor, de desarrollo de la creatividad e innovación, de búsqueda y aprovechamiento de oportunidades, de generación de ideas que se puedan convertir en modelos de negocios o proyectos productivos, aparecen conocimientos, actitudes, habilidades, valores que hacen parte de las competencias emprendedoras, como el liderazgo, la responsabilidad, la autonomía, la innovación, la creatividad, la autoconfianza, la toma de decisiones bajo incertidumbre, y la habilidad técnica para desarrollar proyectos y tomar la decisión del momento empresarial (Ronstad, citado por Varela, 2001:94). El desarrollo de competencias emprendedoras lleva al participante a descubrir su capacidad de emprendimiento para orientarlo hacia diferentes actividades como el empresarismo (capacidad de crear y sostener su propia empresa), teniendo en cuenta factores tanto de orden

personal y ético (desarrollo de la capacidad emprendedora), contextual (percepción del entorno), como técnico (plan de negocios, modelo de emprendimiento, proyecto emprendedor, para la consecución de recursos).

Como se puede inferir, para el emprendimiento existen factores de índole personal o individual y factores relacionados con el contexto, que entendidos bajo un enfoque sistémico, conforman el ecosistema emprendedor. Ambos factores son indispensables para que el emprendimiento se desarrolle de manera eficaz, tanto la motivación en el individuo como la existencia de oportunidades y de un contexto favorable para su aprovechamiento y aplicación en beneficio personal y colectivo.

De otra parte, es necesario recalcar la diferencia entre emprendimiento y empresarismo, pues no todo emprendimiento se orienta a la creación de empresas, ni es exclusivo de ella. Se desperdician talentos si solo se piensa en el emprendimiento como empresarismo, aunque se persista en utilizar tales términos como si fueran sinónimos.

Para Shane (2000, citado por Toca, 2010:48) tres son las escuelas de pensamiento desde las que se realiza investigación en emprendimiento: "1) teorías del equilibrio neoclásico, en las que atributos personales definen perfiles de emprendedores, 2) teorías psicológicas, que reconocen el emprendimiento como un proceso que depende de la habilidad y la voluntad del individuo para promover acciones, 3) teorías austríacas, cuyo supuesto es que los individuos poseen diferente información que conduce a que visualicen distintos valores en un bien o servicio dado".

En <http://latinpymes.com/site/2011/02/la-evolucion-del-emprendimiento-parte-1/> Publicado por Latinpyme en feb 14, 2011, se encuentran dos referencias al respecto:

1. "La palabra emprendedor es derivada del francés *entreprendre* y del inglés *entrepreneur*, significando con ello emprender. El emprendedor es quien se compromete a organizar, gerenciar y a asumir los riesgos de un negocio. En años recientes, los emprendedores han venido

realizando muchas actividades que ahora han hecho necesario ampliar esta definición. Hoy, un emprendedor es un innovador o desarrollador que reconoce y aprovecha las oportunidades, convierte esas oportunidades en ideas prácticas y comercializables, les añade valor a través de tiempo, esfuerzo, dinero y/o habilidades, asumiendo los riesgos de un mercado competido, implementa esas ideas y recibe la recompensa de esos esfuerzos”.

2. “El reconocimiento del emprendedor data del siglo XVIII en Francia, cuando el economista Richard Cantillon asoció el asumir el riesgo en economía con el emprendedor. La Revolución Industrial fue evolucionando en Inglaterra durante el mismo período, con el emprendedor jugando un rol visible en la toma de riesgos y la transformación de los recursos”.

Y para ampliar lo que respecta a su evolución y concepto, en Latinpyme, febrero 21 de 2011, se encuentra **el artículo publicado en *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, de Donald F. Kuratko y traducido por David Puyana:**

“La asociación de emprendimiento y economía ha sido una norma aceptada. En efecto, hasta la década de los 50 la mayoría de definiciones y referencias para emprendimiento venía de los economistas. Por ejemplo, Cantillon (1725), el economista francés Jean Baptiste Say (1803), y el economista del siglo veinte Joseph Schumpeter (1934) escribieron acerca de emprendimiento y su impacto en el desarrollo económico”.

Y se continúa con unos conceptos de emprendimiento, que siguen sosteniendo una visión económica. A continuación, algunos de ellos:

- ✓ Emprendimiento consiste en hacer cosas que generalmente no son hechas en el curso ordinario o de la rutina de los negocios; es esencialmente un fenómeno que viene bajo la más amplia acepción de liderazgo.
- ✓ Emprendimiento, al menos en las sociedades no autoritarias, constituye un puente entre la sociedad como un todo, especialmente en los aspectos no económicos de esa sociedad, y las instituciones

orientadas al lucro establecidas para tomar ventaja de sus condiciones económicas y satisfacen, como mejor pueden, sus deseos económicos.

- ✓ En el emprendimiento, estamos hablando de una clase de conducta que incluye: (1) iniciativa, (2) organización o reorganización de mecanismos sociales y económicos que cambian los recursos y lleva a situaciones prácticas, y (3) la aceptación de fallar por los riesgos inherentes.
- ✓ Emprendimiento es el proceso dinámico de crear riqueza creciente. Esta riqueza es creada por individuos que asumen los mayores riesgos en términos de capital, tiempo y/o compromiso profesional al proveer valor a algún producto o servicio que puede ser o no ser nuevo o único, donde ese valor debe, en alguna forma, ser proporcionado por el emprendedor, asegurando y asignando las habilidades y recursos necesarios (Robert Ronstad)."

De lo que se trata, entonces, mediante el emprendimiento, tomado en un sentido amplio para que pueda albergar otros emprendimientos diferentes al empresarismo, es orientar una serie de actitudes de la persona, para lograr grandes retos como la creación de empresas o el desarrollo de grandes proyectos, lo cual la convierte en factor de desarrollo económico (Kantis, 2009).

1.2 TIPOS DE EMPRENDIMIENTO

La profesora Claudia Toca, reconoce la amplitud y diversidad del concepto de emprendimiento al desligarlo del empresarismo como única opción, así, se pueden tener diferentes tipos de emprendimiento, cuyo punto de partida, sería (2010:57): "...reconocer que educar en negocios es diferente a educar en emprendimiento, por lo que los contenidos de las denominadas cátedras de emprendimiento deben propender al desarrollo de habilidades del individuo, sin importar si su ámbito de desempeño será social, político o público. El reto es la formación de individuos capaces de asumir riesgos moderados y calculados, de iniciar proyectos de distinta índole (económicos, políticos, públicos o sociales),

de propiciar el cambio y el crecimiento de beneficios colectivos. La formación, por tanto, deberá fundamentarse en motivadores diferentes a la necesidad, la supervivencia económica o la generación de riqueza”.

Dada la aplicación, entonces del emprendimiento en diferentes ámbitos, una clasificación se puede dar:

- ✓ En términos de los sectores en que se aplica: cultural, tecnológico, artístico, social, deportivo, innovador, empresarial, agrícola. Cada sector tiene unas características propias las cuales caracteriza al emprendimiento y sus objetivos.
- ✓ Según la población hacia la cual se dirige puede ser: emprendimiento rural, emprendimiento indígena, emprendimiento juvenil, emprendimiento femenino, emprendimiento universitario. La formación siempre inicia con la identificación de una población objetivo para poder desarrollar las estrategias y actividades posteriores.
- ✓ Según la etapa de formación, se tiene: emprendimiento temprano (para el GEM es emprendimiento potencial, pero aquí se involucra un emprendimiento en las primeras edades y niveles de educación), emprendimiento naciente (involucrado en la puesta en marcha, hasta 3 meses después de haber tomado la decisión formal de hacer empresa), nuevo emprendimiento (hasta 3,5 años con una empresa), emprendimiento sostenible (más de 3,5 años con una empresa, el GEM lo llama empresario establecido), emprendimiento creciente, dinámico o de alto impacto, los cuales muestran características de alto crecimiento con márgenes por encima de los promedios normales, como los señalados por INNPULSA Colombia (Unidad de desarrollo e innovación empresarial del gobierno nacional, con el objetivo de estimular los sectores productivos del país y lograr que más innovadores y empresarios incursionen en procesos de alto impacto con énfasis en innovación): “se calificarán por emprendimientos dinámicos e innovadores aquellos que crecen de manera rentable, rápida y sostenidamente, que son capaces de reinvertir y de lograr un nivel de ventas bastante significativo en una década”. Y da como indicadores: margen operativo superior al 8%,

potencial de llegar a vender \$4.000 millones en el año 10 si tienen más de 3 años, ventas iniciales acumuladas superiores a \$400 millones si tienen menos de 3 años, promedio histórico de margen operativo mayor al 4%, empleados con ingresos superiores a 3 veces el SMMLV (salario mínimo mensual legal vigente) (FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES –FOMIN y Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Guía de aprendizaje sobre emprendimientos dinámicos. Escalando el emprendimiento en Colombia (2011), THE BREAKTROUGH”.

Se recogen en esta clasificación, los conceptos de emprendimiento suministrados por el informe GEM (2008:14) en el proceso emprendedor, con otros conceptos como los encontrados en www.innpulsacolombia.com (2012).

- ✓ Según su propósito: emprendimiento por subsistencia o por necesidad, emprendimiento por oportunidad, emprendimiento innovador, emprendimiento de alto impacto. Los conceptos de emprendimiento por necesidad (individuos que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una empresa no disponían de otras oportunidades de trabajo, por lo que esta era su única opción de generar ingresos) y, emprendimiento por oportunidad (individuos que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una empresa tenían pleno conocimiento del entorno para la creación de empresas y vislumbraron una oportunidad empresarial, seleccionando esta opción frente a otras posibilidades de generación de ingresos que tenían como alternativas) se manejan en el informe GEM (2010:18), las de emprendimiento innovador y de alto impacto se tratan posteriormente y son aportadas por Kantis y Drucaroff (2011).

1.3 ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS

Toca poner de presente las diferencias entre diversas clases de emprendimiento, al sostener que “en la actualidad los emprendimientos son de distinta índole: colectivos, vecinales, públicos y sociales, por lo que no existe justificación para excluir a organizaciones e individuos de las bondades que ofrece como característica y como condición” (2010:41).

También afirma que: “se ratifica entonces que el emprendimiento es un asunto importante para los países, especialmente para aquellos en vía de desarrollo. A pesar de este reconocimiento, todavía no se ha dicho la última palabra en torno a este campo disciplinar, demandándose mayor precisión en su definición, comprensión de sus posibilidades o formas de difusión y consolidación como área de conocimiento, y reafirmarlo como asunto prioritario para la formulación e implementación de políticas públicas y de programas de bienestar social” (2010:44), lo cual permite inferir que es un campo disciplinar nuevo, en construcción teórica y conceptual, pero de amplia práctica como componente de planes de desarrollo, políticas, estrategias y programas sociales.

Si se trata de la implementación de una política pública de emprendimiento se busca a mediano y largo plazo con acciones a corto plazo, una cultura emprendedora y empresarial, que cree unas nuevas condiciones de desarrollo económico social basado en el emprendimiento (Reinoso, 2009). Y dadas las circunstancias, en que los esfuerzos de emprendimiento no han sido fructíferos en la sostenibilidad y crecimiento de proyectos productivos, se apunta, hacia emprendedores de alto impacto, alto crecimiento.

Complementando el concepto de PRODEM (Programa de Desarrollo Emprendedor) de Argentina, el emprendimiento innovador dinámico se caracteriza por (Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas, Kantis H y Drucaroff S, Granica, Buenos Aires, 2011, 263 p.):

- ✓ Partir de un emprendimiento por oportunidad, basado en información cierta de su entorno, con conocimiento del mercado y aplicación de un modelo específico de empresa.
- ✓ Uso de ciencia, tecnología e innovación en sus procesos técnicos, administrativos y organizacionales.
- ✓ Equipo de alto desempeño con objetivos y funciones claramente definidos.
- ✓ Crecimiento en ventas superior al 30% anual.

- ✓ Generación de empleo.
- ✓ Tener como meta a largo plazo, convertirse en medianas empresas.

Como un nuevo componente curricular en los programas académicos, el emprendimiento empresarial, constituye una línea de aprendizaje que vincula conocimientos, experiencias, metodologías y estrategias educativas para desarrollar competencias emprendedoras en espacios presenciales y virtuales de aprendizaje.

Si bien el Estado tiene como finalidad el desarrollar emprendimiento empresarial, en un proceso que lidera el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el proceso de educación emprendedora habría que fijar varios aspectos propuestos:

1. El entorno familiar es un factor determinante de emprendimiento en la persona, como primer actor formador.
2. En la educación preescolar, primaria y secundaria se desarrollan competencias emprendedoras no empresariales, preparando al estudiante en competencias como: creatividad, liderazgo, responsabilidad social, autonomía, automotivación.
3. El emprendimiento universitario (en instituciones de educación superior) puede ser orientado a la creación de empresas o empresarismo, mediante el desarrollo de competencias empresariales y el ofrecimiento de variadas oportunidades, dado el carácter específico de cada programa universitario en pregrado o posgrado.
4. Durante la formación en las diferentes etapas de la educación, deben realizarse actividades de relación con el ecosistema emprendedor, como visitas institucionales, charlas con actores del ecosistema, padrinazgos para pasantías, etc.



Capítulo 2.

El Emprendimiento Empresarial

2.1 CONCEPTO Y ESTADO ACTUAL

El informe GEM 2007 (2008:9) plantea: “La creación de nuevas empresas es considerada como uno de los factores determinantes para el crecimiento económico y la competitividad de los países. Esto ha despertado el interés de los gobiernos y de los responsables de la formulación de políticas que buscan mejorar el nivel de vida de los ciudadanos. Por lo tanto, desde la óptica de la creación de empresas se plantea que el papel central de la política económica de un gobierno es el de fomentar la generación, transferencia, producción y comercialización de conocimiento, un conocimiento que emerja y responda a las oportunidades no explotadas del mercado (Audretsch and Thurik, 2001, citado por los autores). En algunos casos, este conocimiento se concentra en una región, específicamente en un sector productivo que se ha desarrollado con anterioridad en ella y, gracias a externalidades positivas, se estimula la creación de nuevas organizaciones. Aquí es donde la creación de empresas actúa como un mecanismo para promover el crecimiento (Acs, 2002, citado por los autores)”.

El informe (67) expresa que una política pública de emprendimiento, “debe focalizarse en resolver las deficiencias de información, dar soporte al surgimiento de externalidades positivas y cambiar los incentivos que permitan la existencia de externalidades negativas”.

El capítulo III del plan de desarrollo Prosperidad para todos (2010: 56-65) se refiere al emprendimiento empresarial y la innovación: “La novedad

del enfoque de innovación en el plan no está en sus herramientas, sino en su enfoque. El enfoque de avanzar hacia una cultura de innovación y emprendimiento, que se impregne en empresas nuevas y consolidadas, en el sector público, privado y académico, y en general, en todas las esferas de la sociedad”.

La ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, trata de la importancia de la formación empresarial en los currículos técnicos y tecnológicos para promover el espíritu emprendedor, entendido como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva, para generar un resultado que es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. La citada ley dispone la creación de redes nacionales y regionales de emprendimiento, así como su enseñanza obligatoria en todos los establecimientos oficiales y privados que ofrezcan educación formal en los niveles de educación preescolar, educación básica primaria, educación básica secundaria y la educación media, incorporando un área específica de formación para el emprendimiento y la generación de empresas, en el currículo que se debe desarrollar en el plan de estudios.

El Fondo Emprender creado mediante ley 789 de diciembre 27 de 2002, adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje, es un fondo creado por el Gobierno Nacional de Colombia para financiar proyectos empresariales provenientes de aprendices, practicantes universitarios o profesionales. El objetivo del fondo es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El fondo facilita el acceso a capital al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

2.2 HACIA UNA CULTURA EMPRENDEDORA

La ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, fija su intencionalidad, al referirse en el artículo 2, como objeto de la ley, inciso c: “crear un marco institucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas”, inciso d: “establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el

emprendimiento, a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo.

La cultura empresarial, según Varela citando a Allan Gibbs (2001:348) es “el conjunto de valores, creencias y actitudes que refuerzan la convicción de la validez del esfuerzo independiente como medio de éxito y autosatisfacción”, esa cultura empresarial se manifiesta en todos los aspectos de la vida humana y a su vez, permite que algunos eventos empresariales se den. La cultura empresarial les permite a muchas personas ser empresarios, aún sin tener finalidad económica, por eso el concepto de espíritu empresarial que maneja Varela, es básico en toda sociedad, algo que debe llevar a la manifestación de la gente en diversos aspectos. Gibbs (citado por Varela, 349) plantea que la cultura empresarial en el área de negocios tiene cinco componentes fundamentales:

1. La existencia de numerosas personas vinculadas a la vida empresarial que puedan servir de ejemplo o modelos de imitación para el proceso formativo.
2. La existencia de oportunidades de trabajo para los jóvenes estudiantes en empresas para que adquieran experiencia empresarial.
3. La existencia de oportunidades para practicar lo que se va aprendiendo.
4. La existencia de oportunidades para ejercitar las características y atributos empresariales sintiendo el refuerzo positivo de la sociedad a sus logros.
5. La existencia de oportunidades, especialmente para jóvenes, de poder conformar redes con personas conocidas que le den el refuerzo necesario para poder completar el proceso empresarial como proveedores, clientes, distribuidores, organismos de apoyo.

Los objetivos a largo plazo de la cultura empresarial pueden medirse en términos de:

- ✓ El número y calidad de las empresas iniciadas.
- ✓ La tasa de persistencia de las empresas creadas.
- ✓ La tasa de crecimiento de empresas establecidas.

El logro de los objetivos implica tres etapas:

- ✓ Establecimiento de la cultura empresarial.
- ✓ Iniciación de empresas.
- ✓ Fortalecimiento desarrollo de las nuevas empresas.

Para Varela (328), la educación empresarial es la “base para producir los cambios estructurales que la cultura latinoamericana requiere para poder enfrentar efectivamente los retos del desarrollo y la solución real de las necesidades más apremiantes de estos pueblos”.

El sector educativo es fundamental en toda transformación cultural. El sistema educativo debería alentar el emprendimiento empresarial y no alinearlos en pos de la uniformidad. Se trata de desarrollar el potencial emprendedor de cada individuo, acompañándolo en el proceso de descubrimiento personal de sus actitudes, sus habilidades y conocimientos. Motivar a los jóvenes a que desarrollen desde muy temprano sus propios proyectos, que no necesariamente tienen que ser proyectos empresariales, sino cualquier tipo de actividad en la que tengan que empezar a poner en práctica las competencias empresariales, que más adelante requerirán para crear sus propias empresas.

Se requiere además de un trabajo interinstitucional conjunto, como el que se desarrolla en la relación Universidad-Empresa-Estado dirigido hacia el mismo objetivo de la cultura empresarial, dando relevancia y valoración al desarrollo empresarial en diferentes actividades curriculares y extracurriculares, formales e informales.

Para Reinoso y Uribe (2009), la cultura organizacional, lo cual se puede asimilar a cultura emprendedora y empresarial, se convierte en parte vital

de la sociedad y su administración, a pesar de que antes se consideraba algo abstracto y lejos de tener alguna representación; en la actualidad tiene un significado concreto en un sistema de conductas, actitudes, normas, ritos, costumbres, que se hacen visibles y susceptibles de ser monitoreadas y modificadas para orientarlas hacia los objetivos sociales o de gestión pública.

Se propone además de la cátedra un proceso que conduzca a desarrollar la cultura emprendedora, el cual consta de las siguientes etapas:

1. Formación de formadores o sea, la formación de docentes universitarios enfocados pedagógicamente al desarrollo del espíritu empresarial por su contacto académico y profesional con proyectos de investigación y capacitación de este tipo.

Se hace una convocatoria y selección de docentes para realizar un curso de emprendimiento empresarial, además de su inclusión en una base de datos para que reciba información periódica de actividades internas y externas de emprendimiento empresarial.

2. Un proceso de emprendimiento empresarial para asegurar los objetivos de aprendizaje con la cátedra de emprendimiento, que comenzaría con la sensibilización a todos los estudiantes universitarios.
3. Integración a las políticas nacionales, regionales y locales de emprendimiento empresarial, para aprovechar recursos de concursos, convocatorias y redes. Esto se haría a través de la Unidad de emprendimiento de la Universidad y el Observatorio de emprendimiento empresarial, adscrito al Comité Universidad-Empresa-Estado y a la Red Regional de Emprendimiento.
4. Implementar la ley 1014 de 2006 a nivel universitario, en cuanto hace a la institucionalización de la Cátedra de Emprendimiento, llevando un registro de todas sus actividades y resultados.

Un editorial del diario *Portafolio* referido al desarrollo de la cultura empresarial dice: “para que haya progreso económico y social en Colombia es indispensable impulsar un espíritu emprendedor que cree

nuevas empresas y acelere el sano crecimiento de las existentes. De esta manera se generarán los puestos de trabajo, los recaudos tributarios y las exportaciones que tanto necesita el país para salir del atraso”, luego coloca el ejemplo de la Cultura-E (del emprendimiento) en Medellín, impulsada por el alcalde Sergio Fajardo.

La ley 1014 de 2006 es un intento por lograr establecer en Colombia una cultura empresarial a través de las redes de emprendimiento a nivel nacional, regional y local, que actúan como elementos integradores de políticas interinstitucionales, enfocadas en la educación. El capítulo III denominado *Fomento de la cultura del emprendimiento*, propone objetivos específicos de la formación para el emprendimiento y su enseñanza obligatoria en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria y educación media.

La cultura es entendida como “conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamientos colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización”(Ley 1014 de 2006).

Para Kantis *et al* (2004), el emprendimiento es un proceso sistémico, que “abarca desde el surgimiento de vocaciones y capacidades para emprender hasta la concreción y desarrollo de la empresa. A lo largo de las etapas de gestación, puesta en marcha y desarrollo del emprendimiento, influyen distintos factores que no se agotan en el correcto funcionamiento de los mercados, la existencia de una macroeconomía saludable o de un ambiente de negocios amigable, cuestiones que si bien son muy relevantes distan de ser suficientes”.

Para que en una sociedad, surja una cultura dinámica de la cual se creen empresas y se promueva su sostenibilidad se requieren varias condiciones:

- ✓ La existencia de personas emprendedoras que quieran crear empresas sostenibles en el largo plazo con una responsabilidad social claramente definida.

- ✓ Un contexto cultural, político y social, que promuevan un sistema de valores dominantes, que fomenten y orienten una actitud emprendedora empresarial, en forma de competencias emprendedoras como la innovación, la responsabilidad social, el liderazgo.

“Desde la temprana infancia, las familias influyen significativamente en los procesos formativos de las personas, tarea que más tarde continúan las instituciones educativas en sus distintos niveles y las mismas empresas a través de la experiencia laboral que proveen. Adicionalmente, el funcionamiento del mercado de factores incide sobre la existencia de recursos para emprender (p.ej.: financieros, de asistencia técnica) en tanto que el marco regulatorio afecta el grado de facilidad con que los emprendedores pueden cumplir con las normas que reglan la creación y funcionamiento de una empresa” (Kantis, 2004).

Cuervo y otros (2006) expresan que “existen tres fundamentos para explicar la aparición de la actividad empresarial. El primero se centra en el individuo, como atributo del ser humano, el segundo, destaca los factores del entorno económico que incentivan y hacen posible la actividad empresarial y el tercer factor está unido al funcionamiento de las instituciones, la cultura, los valores de la sociedad.”

Para Gallego *et al* (2008): “En el desarrollo de una Cultura del Emprendimiento, en una ciudad, es fundamental realizar una evaluación retrospectiva del comportamiento de su economía, sus vocaciones productivas y las expectativas futuras, ya que se hace indispensable que todos los actores de la sociedad identifiquen su papel dentro de la cadena productiva”; luego de realizar el estudio de las potencialidades de Medellín, sugieren que “el emprendimiento, más que un proyecto, se convierte en un eje programático dentro de la planeación estratégica de las regiones, del cual se desprenden lineamientos tan fuertes como la transformación de la educación, el diseño de procesos ágiles de registro que permitan la construcción del nuevo tejido empresarial, políticas de contrataciones, vocaciones económicas, formación de *cluster*, herramientas para la inversión y todo un sin fin de nuevos programas que promocionan el desarrollo y facilitan el logro del gran objetivo: una ciudad productiva y competitiva”.

Machado y Reinoso (2009) proponen que: “Siendo coherentes con una política social y económica basada en la formación de empresarios, los planes de desarrollo municipal y departamental deberán contener proyectos de apoyo y fomento a la creación de empresas, complementado con la acción que ejercen como líderes de las redes regionales y locales de emprendimiento, sobre las cuales se va a enfocar las acciones gubernamentales nacionales, según la ley 1014 del 2006. Estas acciones deben tener no solo la atención y acción estatal sino la correspondiente asignación presupuestal”.

2.3 CONCEPTOS RELACIONADOS

Para entender mejor el emprendimiento empresarial, existen diversos conceptos que se manejan en su proceso.

Del sitio (<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=7061&idcompany=23>, revisado el 01/12/2009), se tienen Indicadores de emprendimiento que miden la actividad emprendedora y el ambiente de negocios *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM); *Doing Business*; *Scorecard LAVCA* (Latin American Venture Capital Association):

Capital de riesgo (“venture capital”): es el capital destinado a financiar el crecimiento, expansión y desarrollo de una empresa, desde el comienzo de operaciones hasta que el producto o servicio logre penetrar en el mercado y comience su etapa de expansión.

Del sitio <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/%3Caname=>

Capital privado (“private equity”): las firmas de capital privado proveen capital de largo plazo a compañías no inscritas en una bolsa de valores al invertir en acciones u otorgar crédito de accionistas. Estas compañías no están inscritas en bolsas públicas de valores, razón por la cual se llama capital privado. Acciones de compañías que no se han “hecho públicas” (que no están inscritas en una bolsa pública). Las acciones privadas son generalmente ilíquidas y consideradas inversiones de largo plazo. Como no están inscritas en una bolsa, un inversionista que desee vender acciones de una compañía privada debe encontrar

un comprador en ausencia de un mercado. Además, puede haber restricciones a la transferencia de acciones privadas. Los inversionistas en acciones privadas generalmente reciben su retorno en una de tres formas: en una oferta pública inicial, en una venta o fusión, o en una recapitalización.

Del sitio [http://www.mincomercio.gov.co/eContent/%3Ca name=](http://www.mincomercio.gov.co/eContent/%3Ca+name=)

Capital semilla ("*capital seed*"): capital orientado a financiar la primera etapa de un negocio, es utilizado para investigar, probar y desarrollar un concepto inicial. Es una inversión antes de que haya un producto o compañía real organizada. Es la primera ronda de capital para un negocio que apenas arranca. El capital semilla usualmente toma la forma de un préstamo o una inversión en acciones preferenciales o bonos convertibles, aunque a veces se hace en acciones ordinarias. El capital semilla provee a las compañías nuevas los recursos necesarios para su desarrollo y crecimiento inicial. Este tipo de inversiones tienen un alto nivel de riesgo debido a que no existe un historial que evidencie el desempeño de la compañía, ni un producto o servicio probado, no existe tampoco un flujo de fondos. La tasa de mortalidad de este tipo de proyectos es elevada.

Crédito subordinado: tipo de deuda cuyo poseedor tiene una prioridad de pago menor que la de otros acreedores generales.

Emprendimiento: conjunto de personas, variables y factores que intervienen en el proceso de crear una empresa. 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.

Emprendedor: es una persona con capacidad de innovar; entendida ésta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

Empresarialidad: despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales.

Emprendimiento de subsistencia: emprendimientos con bajos niveles de ingreso. Emprendimientos dirigidos a generar ingresos diarios para vivir, sin una planificación ni visión de crecimiento futura. Emprendimientos generados por necesidad según la clasificación del GEM. Emprendimientos que no generan mucho valor agregado ni tienen perspectivas de internacionalización.

Emprendimiento medio: concepto para referirse a iniciativas empresariales que se caracterizan por tener un potencial realizable de crecimiento gracias a la estructuración competitiva, donde sus niveles de acumulación corresponden a los de la media del respectivo sector.

Emprendimiento dinámico: emprendimientos basados en un alto grado de diferenciación e incluso de innovación y en una clara voluntad de acumulación (muy por encima de la media de su sector) como para al menos convertirse en una mediana empresa.

Formación para el emprendimiento: busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo.

Informalidad: representa el incumplimiento de las obligaciones legales establecidas en cabeza de la empresa (por ejemplo, el pago de impuestos, el registro mercantil o la afiliación de los trabajadores a la seguridad social).

Impuesto: es un tributo obligatorio exigido por el Estado a los individuos, para atender a las necesidades del servicio público, y el cual implica la imposición de un deber tributario para un fin que pretende satisfacer el interés general.

Inversionista ángel: persona con cierto grado de experiencia en el mundo de los negocios que está interesada en identificar, para invertir, iniciativas empresariales que a su parecer representan un buen negocio. Aporta capital, experiencia en gestión, redes de contacto, manejo financiero, entre otros, a empresas en etapa de formación o crecimiento.

Microcrédito: es el constituido por las operaciones activas de crédito a las cuales se refiere el artículo 39 de la Ley 590 de 2000 (actividades de microcrédito que buscan otorgar financiamiento a microempresas, dentro del cual el monto máximo por operación de préstamo es de veinticinco (25) salarios mínimos mensuales legales vigentes) así como las realizadas con microempresas en las cuales la principal fuente de pago de la obligación provenga de los ingresos derivados de su actividad.

Plan de negocios: documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos.

Reinoso y Triana (2010), aportan los siguientes conceptos:

Aspectos administrativos: tienen que ver con la estructura organizacional, servicios generales, personal, procesos y actividades, que sirven como apoyo a la gestión organizacional.

Aspectos de finanzas: se refieren al manejo del dinero y a la forma como se financian las operaciones e inversiones de la empresa.

Aspectos legales: son los que se relacionan con los marcos regulatorios, generalmente contenidos en leyes o normas; además de la definición de la forma de organización jurídica que se creará para poner en marcha el proyecto.

Aspectos de mercadeo: tratan de la relación directa con el cliente y todo lo que lo afecta; en consecuencia, tiene que ver con el producto, su precio, la manera como se realiza la distribución del mismo y las actividades publicitarias y promocionales que se adelanten.

Aspectos de producción: hacen referencia a la elaboración del producto o prestación del servicio, y a todos los aspectos relacionados como proceso productivo, distribución de planta, talento humano del área.

Creatividad: es una emoción que se genera en el lado derecho del cerebro, dándole a la persona la posibilidad de dar respuestas a situaciones imprevistas, de una forma diferente, informal y personal. Es generar soluciones nuevas a problemas detectados.

Emprendimiento: es la actitud (conducta, comportamiento) positiva de las personas para intervenir su contexto de forma creativa, aprovechando las oportunidades del entorno y convertirlas en un resultado concreto, visible y con valor agregado.

Emprendimiento empresarial: es el emprendimiento orientado a la creación de empresas o unidades productivas.

Empresa: es una unidad económica, social y humana, creada y orientada con un propósito, como resultado de un proyecto de vida.

Empresario: es el emprendedor que crea empresa.

Entorno: son todos los factores externos relacionados con la actividad empresarial. Es general cuando tiene influencia sobre todas las empresas de un país o región o, específico cuando la influencia es sobre las empresas de un sector.

Formación emprendedora y empresarial: es el proceso educativo y pedagógico, con el cual se pretende orientar y motivar el emprendimiento de las personas hacia la creación de su propia empresa mediante el desarrollo de competencias emprendedoras y empresariales basadas en conocimientos, habilidades y actitudes.

Idea de empresa: es un acto de entendimiento del emprendedor como ser humano, que lo lleva a una imagen o representación mental de algo que puede convertir en una empresa real.

Innovación: innovar proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad. Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>, recuperado en diciembre de 2009)

Ley 1014 de 2006: ley de fomento al emprendimiento, para promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país.

Proyecto de empresa: se asimila al plan de negocios, según Varela (2001:150), "es el proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia". En él se enuncian y describen de una manera clara y precisa los objetivos, las formas operativas, los resultados, los procedimientos y todos los aspectos relacionados con la empresa, explicados de una manera metodológica para que puedan ser entendidos por el público o población al cual se dirige.

Galindo Ruiz (2004:165), en su libro "*Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocio*", presenta una metodología para elaborar planes de negocio. Entre otros aspectos incluye: la visión empresarial, el análisis del entorno, la innovación, la creatividad, aspectos de mercadeo, aspectos de producción, aspectos organizacionales y de personal, aspectos financieros.

Viabilidad: condición referida a la probabilidad de que se alcancen los objetivos de un plan o proyecto, con el retorno de la inversión que satisfaga las expectativas del emprendedor. Se dice que una idea o proyecto es viable cuando se puede hacer realidad o llevar a la práctica, cumpliendo esta condición.

2.4 COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS Y EMPRESARIALES

Por competencia se entiende un conjunto de atributos de una persona que se manifiesta en comportamientos que son observables y medibles y que están causalmente vinculados con un desempeño superior. Las competencias se definen como un conjunto de propiedades o características que posee una persona para realizar una tarea o alcanzar un objetivo. También, de forma más específica, como un “conjunto de propiedades que están en permanente modificación y que se someten a prueba a la hora de resolver problemas concretos en diversas situaciones. Las competencias tienen una mezcla de conocimiento y vivencia, así que exigen la combinación de la educación formal, de la no formal y de la experiencia” (http://www.bogotaemprende.com/index.php?option=com_content&task=view&id=92&Itemid=99999999&limit=1&limitstart=1).

Esos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para realizar el trabajo de emprender de forma efectiva y con calidad, es decir para convertir una oportunidad del entorno en una empresa sostenible y rentable social y económicamente, es lo que denominamos como competencias emprendedoras. Son competencias porque son un desempeño general esperado, que tiene en cuenta los diferentes saberes, aborda la idoneidad, interviene en un problema social y tiene en cuenta la ética en sus procedimientos.

Para la fundación *Yo creo en Colombia*: “El rol del emprendedor: El Emprendimiento es la principal fuente de creación de riqueza y bienestar en la economía moderna. Esta idea es poderosa. Emprendedor es aquel que hace mucho a partir de poco. En medio de dificultades, sin recursos y asumiendo riesgos, es capaz de visualizar y sentir la oportunidad donde otros solo ven caos y, sacando fuerzas de un sitio que nadie más conoce, logra dar vida a un sueño. Este personaje que arranca su camino sin tener nada, salvo su talento y visión, es quien le enseña a la humanidad hacia dónde va el mundo. Y el mundo ya ha aprendido la lección: Sin emprendedores, no hay futuro. Mas nos vale que tengamos muchos”. En este párrafo se pueden determinar varias competencias del emprendedor.

Varela (2001:338) propone que esas competencias sean abordadas desde cuatro áreas:

- El área motivacional para tratar los temas de motivación, proyecto de vida, desarrollo personal, la carrera empresarial, el papel del empresario para convencer al estudiante de su potencialidad empresarial.
- El área de comportamiento, que es la zona más difícil de tratar, pues hay que intervenir en el interior del estudiante, en su modo de ser y actuar, en sus ideas, valores, actitudes, formas de pensar, creencias, todo un sistema de significados que según Varela, está en muchas ocasiones en contravía de la educación tradicional. Propone incluir en el currículo seminarios y talleres de liderazgo para que el estudiante se vuelva líder, la formación de valores éticos, la autovaloración para vender sus ideas, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, el entusiasmo por investigar en el campo de acción, la visión personal, autonomía para decidir, la capacidad de correr riesgos.
- El área física, para desarrollar una alta capacidad de trabajo bajo duras condiciones y lograr máximos, no mínimos.
- El área intelectual, que considera la más fácil, pues se relaciona más con conocimientos que con valores, más con técnicas que actitudes. Pero no se trata de acumulación sino de desarrollo de capacidades críticas, constructivas y creativas para saber qué hacer con ese conocimiento en un contexto dado. Aquí se trata el plan de negocios, la capacidad de solución de problemas, la búsqueda de información.

Dávila en la revista *Dinero* (2004:134), nos aporta desde la historia empresarial algunos rasgos del empresariado colombiano que todavía siguen vigentes en la formación empresarial como: el afán de lucro, innovación, capacidad de detectar las oportunidades, toma de riesgos, evitar el despilfarro, adaptación a las condiciones presentes y al cambio de reglas de juego, familiaridad con la tecnología, importancia de la identidad cultural local y regional, relaciones interpersonales, la

importancia de la familia, la diversificación en los negocios. Estos rasgos pueden ser abordados como competencias empresariales.

El Centro de Empresas y Negocios “Santiago Innova” – Municipalidad de Santiago (Chile) (www.innova.cl) expresa como competencias emprendedoras y empresariales las siguientes:

1. **Innovación y Desarrollo:** capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad, sin que necesariamente exista un requerimiento externo que lo empuje. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
2. **Liderazgo:** habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos, en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback* integrando las opiniones de los otros.
3. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo, plantear abiertamente los conflictos, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer *coaching* y *feedback* para el desarrollo de los colaboradores.
4. **Orientación al cliente:** deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender o satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real, como de una actitud permanente

de tener en cuenta las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

5. **Orientación a resultados:** capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
6. **Planificación y organización:** capacidad de determinar las metas y prioridades del negocio, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de información.
7. **Negociación:** habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando opciones para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
8. **Desarrollo de las personas:** ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos, sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.
9. **Empoderamiento:** dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes, Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de

trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

10. Comunicación y contactos: capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

11. Calidad del trabajo: excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos, para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

12. Pensamiento estratégico: habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

13. Trabajo en equipo: implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: Lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es

un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona en un número 1 de área o empresa, la competencia "Trabajo en Equipo" no significa que sus subordinados serán pares, sino que operarán como equipo en su área-grupo.

- 14. Resolución de problemas:** es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocios (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras del cliente.
- 15. Persuadir y vender:** capacidad para encantar y/o seducir a un cliente para que éste adquiriera un producto/servicio que responde o satisface una necesidad. También incluye la capacidad de buscar ayuda de un tercero para cumplir este rol, cuando el individuo tiene conciencia de no poseer esta habilidad.
- 16. Iniciativa:** hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar en forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
- 17. Temple:** serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro, sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.
- 18. Emprendimiento:** hace referencia a la calidad de emprendedor, que es aquel que lleva recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Lo que define al emprendedor, es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para que la trabaje. Aporta

su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana. Posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios.

La ley 1014 de 2006, en algunos apartes hace referencia a las competencias emprendedoras, por ejemplo en el inciso e) de formación para el emprendimiento enuncia la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales y su articulación con el sector productivo.

Félix Malagón en la revista *EAN* (2003:73-81), respondiendo la pregunta de ¿Cómo orientar el espíritu emprendedor hacia la creación de empresas?, suministra algunas competencias que resume de algunos ejemplos de empresarios como Henry Ford y Walt Disney, entre otros: constancia, sentido de oportunidad o de negocio, conocimiento, visión, creatividad, determinación, responsabilidad personal, capacidad de liderazgo, tomar decisiones con libertad e independencia, asumir riesgos, desarrollar una vocación en forma independiente, llevar a la práctica un proyecto de vida.



Capítulo 3.

El ecosistema emprendedor

3.1 CONCEPTO

Kantis (s.f.:4), al considerar una visión de ecosistema emprendedor, expresa que “en resumen, la estructura social (por ejemplo: las condiciones sociales de las familias, la disponibilidad de contactos), la estructura productiva (p.ej.: el perfil de las empresas), otras variables socioeconómicas (p.ej.: el nivel y perfil de la demanda) y el funcionamiento del sistema de innovación inciden sobre el sistema de desarrollo emprendedor, cuyo *output* acaba midiéndose por la cantidad y calidad de emprendimientos que surgen y consiguen desarrollarse”.

El ecosistema emprendedor es el conjunto de instituciones que tienen relación y actúan en diferentes etapas del emprendimiento empresarial, asumiendo funciones y responsabilidades como la motivación, la formación emprendedora, la capacitación, la financiación, el acompañamiento. Desde una visión sistémica e integral, se orientan a promover el emprendimiento hacia la creación de empresas sostenibles que causen un alto impacto en el desarrollo económico del país.

Un primer esfuerzo por tener un ecosistema emprendedor, lo representa la conformación de redes regionales de emprendimiento, en las cuales cada institución se encarga de una o más actividades, dentro del proceso de generar empresas sostenibles.

La ley 1014 de 2006, artículo 6, y el decreto 1192 de 2009, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, proponen la existencia de Redes

Nacionales y Redes Regionales de emprendimiento, integrada por diversas instituciones relacionadas con el emprendimiento.

Varela (2001:47) resalta el papel del contexto político, social y cultural como soporte de políticas emprendedoras, tomando la dimensión del ser humano (valores y actitudes empresariales, conocimiento, destreza empresarial) y el ambiente como partes fundamentales de un sistema cultural empresarial.

Desde el concepto de ecosistema emprendedor, el emprendimiento debe replantearse en función del "grado de desarrollo del capital social que exista en la sociedad, es decir, de la facilidad para contar con el apoyo de redes de contacto con otros actores y/o con instituciones que pueden ayudar a captar información sobre oportunidades y acceder a recursos (monetarios, consejos, etc.)" (Kantis, s.f:6), es decir, del ecosistema emprendedor, acompañando y/o apoyando el proceso de valor en toda la cadena del emprendimiento (gestación, inicio, crecimiento, sostenibilidad).

3.2 ESTADO ACTUAL

Del I Simposio sobre el Ecosistema emprendedor en América Latina, realizado en Buenos Aires, por el Instituto PRODEM (2011), se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Las acciones de las diferentes instituciones son destinadas a dar apoyo a emprendimientos de corto plazo y desarrollar la infraestructura institucional para atenderlos.
- Es difícil pasar de emprendimientos por necesidad a emprendimientos de transformación por oportunidad.
- Los esfuerzos de largo plazo son escasos y se hacen de manera individual, sin conformar un sistema.
- Los avances en algunas áreas clave son escasos, limitados, embrionarios o nulos, como en: sistema educativo, articulación de

políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación con el emprendimiento, sistema tributario, marco regulatorio.

- Muchos actores relevantes no juegan como ecosistema, por alguna manera no se han incorporado a un ecosistema emprendedor.
- En las convocatorias que se hacen para otorgar recursos de diversa índole, se premia la aprobación de un plan de negocios y no el desempeño del emprendimiento (calidad y resultados).
- El gobierno actúa en un segundo piso aunque evalúan proyectos, no lo hacen de manera directa.
- No hay un sistema de premios, castigo y aprendizaje que promueva el *upgrading* y especialización en torno a una cadena de valor del emprendimiento.
- La participación del sector privado es limitada o nula.
- La plataforma institucional, tiene dificultades para atraer emprendedores con alto potencial y calidad dispareja, el reclutamiento solo se basa en convocatorias, a las cuales no asisten todos los emprendedores con alto potencial de crecimiento. Las instituciones no buscan emprendedores en sus nichos o lugares de emprendimiento.
- Se carecen de estrategias selectivas de captación de emprendedores, falta segmentación de los emprendedores y mecanismos de llegada apropiados, no se tiene un programa de cazatalentos.
- Faltan actores decisivos, mayor articulación y fortalecer lo existente en torno a cadenas de valor.
- No se invierte en la construcción de una imagen institucional y de identidad estratégica.
- Hay poca relación entre innovación y emprendimiento, en aspectos como cultura y difusión, institucionalidad, capital

humano, emprendimiento y comercialización, capital semilla para transferencia tecnológica, capital semilla para comercialización.

3.3 ACCIONES PROPUESTAS

Frente a ese estado actual del ecosistema emprendedor, en el mismo simposio de Prodem (2011) se hicieron las siguientes propuestas:

El emprendimiento debe ser un aspecto institucional, que tenga representación en la misión, visión, objetivos y estrategias.

Las capacidades institucionales en emprendimiento serían: venta interna y externa de servicios, construcción de confianza, construcción de equipos, construcción de redes, gestión de incertidumbre (sistemas de información), manejo de corto (éxitos) y largo plazo (objetivos).

Las estrategias: foco, identidad, especialización, articulación. Redes (plataforma institucional con alianzas), formación de talento humano (perfiles, competencias requeridas, equipo de calidad)), atracción, retención, motivación, incentivos, financiamiento y sostenibilidad. Estrategia con medios de comunicación.

Equilibrar la participación de los actores, de tal manera que ninguno tenga mayor peso en las decisiones y se puedan integrar las acciones y esfuerzos de manera sinérgica.

Para que funcionen las políticas y estrategias del ecosistema emprendedor es necesario entender que: "el emprendedor es el jugador más importante en una economía moderna y por lo tanto se le debe apoyar con subsidios, préstamos, exenciones tributarias y regulatorias si comienzan un nuevo negocio" (Laezer, 2005) y que "los emprendedores típicos tienden a elegir industrias donde es más fácil entrar y, por lo tanto, donde la mayoría de los nuevos entrantes fracasan" (Shane, 2009).

De otro lado, Magenzo (2012) expresa que "un numero desproporcionadamente pequeño de nuevas empresas (Gacelas) dan cuenta por la mayor parte de la creación de riqueza y empleo, no es un

juego de números". De ahí que las nuevas políticas se enfoquen en esta clase de emprendimientos, dado que los emprendimientos "típicos" representaron un desperdicio de recursos.



Capítulo 4.

El emprendimiento empresarial: estudio de casos

Como un aporte al proceso de aprendizaje del emprendimiento, se proponen tres estudios de caso, para ser analizados teniendo en cuenta la metodología presentada en el modelo de proceso empresarial del Centro de desarrollo del espíritu Empresarial de la Universidad ICESI (Colombia) que contempla las etapas: Motivacional (gusto), Situacional (oportunidad), Sicológica (decisión), Analítica (plan de negocio) y Económica (consecución de recursos) (Varela, 2001) y el modelo de Robert Ronstad (Varela, 2001) que define la perspectiva empresarial como “la capacidad para evaluar varias áreas básicas en diferentes dimensiones con el propósito de relacionar esas evaluaciones con los objetivos de su carrera empresarial sobre el corto y largo plazo”.

CASO 1: GRANJA BUENOS AIRES

La Granja Buenos Aires se creó el 30 de Marzo de 1962, mediante una sociedad integrada por **Salomón Tobar y Guillermo Delgado**, con el objeto de la venta y comercialización de huevos. Se inició en la granja localizada en el km 1 de la vía Ibagué - Bogotá antes del peaje, la cual tuvo como base un lote de 310 pollitas ponedoras y un número de 15 empleados; la comercialización en el mercado se hizo con la marca Huevos Vigor, haciendo posible, por mayores ventas, el crecimiento a 4.500 en el número de aves ponedoras en su primer año (1963) y por consiguiente la producción de huevos, creando agencias para su

expendio y aumentando el número de vehículos de transporte para su distribución.

De 1964 a 1966, se eleva el número de aves a 13.000, las cuales producían aproximadamente 11.500 huevos por día en 5 galpones de piso, esta situación les permitió dar una proyección para iniciar la sección de levante. En vista de eso, la venta de huevo se expandió a las ciudades de Espinal, Girardot, Melgar y el Norte del Tolima. Finalizando 1971, se crea el distrito Bogotá para cubrir el mercado de esta ciudad y parte de Cundinamarca, incrementando el nivel de ventas y de producción. En pro del bienestar de sus empleados y trabajadores inaugura 50 casas de la Urbanización Tobar y Delgado con la presencia del Presidente de la República Misael Pastrana Borrero (24 de Junio de 1972); simultáneamente se inaugura el Club de trabajadores y el Liceo Buenos Aires, el cual prestaría el servicio de educación básica primaria para los hijos de los empleados de la empresa.

La implementación de nuevas técnicas ocasiona que se incremente la producción y población avícola lo cual hace sentir la necesidad de construir un molino que sea capaz de autoabastecer la demanda de alimento requerido por la granja. Se crea como empresa complementaria la granja El Placer, la cual estaría encargada de la cría y levante de cerdos.

En 1979, debido a diferencias de gestión, se decide finalizar la sociedad, cambiando su razón social a Granja Buenos Aires siendo su único dueño el señor Salomón Tobar, e iniciando una serie de reformas en la parte administrativa como la creación de Sintragraba (sindicato de Trabajadores de Granja Buenos Aires), implantación del departamento de auditoría para el control de la empresa y se crea el departamento técnico para asesorar el departamento de producción y mantener el control de calidad. En 1980 nace la empresa Ponqué Tolima Ltda., más tarde sería conocido con el nombre de Productos Alimenticios Vigor, y posteriormente, Industrias Alimenticias Vigor (Inavigor Ltda) y la empresa Centro de Sistemas del Tolima Ltda. con la cual se inicia la sistematización de la empresa y se prestaron servicios externos. Con el fin de lograr un mayor bienestar para el empleado y su familia se crea el fondo social, administrado conjuntamente con Sintragraba, y

una sección más de producción llamada Granja Catalina, lo cual hace necesaria la ampliación de la fábrica de alimentos.

En 1983, la granja expande su mercado a la región de Antioquia con el distrito Medellín, estableciendo allí un centro de distribución, se inicia el plan de vivienda "Urbanización Villa Marina" con 170 casas para los empleados de la empresa, nace la comercializadora y procesadora de pollos y gallinas Progall Ltda y Alimentos El Placer para la cría y engorde de cerdos. Por otra parte, se inician las olimpiadas Marina Caldas y se continúa con la reestructuración administrativa. La empresa logra apoyar la capacitación en confección de 13 señoras, esposas de empleados, con el fin de constituir el taller en el cual se elaboraron las dotaciones para las empresas del grupo Vigor. Se centralizan las operaciones administrativas en cada empresa y se avanza en sistematización, con la compra de un microcomputador marca Wang modelo VS 65. El equipo posee cuatro (4) megas de memoria, con un disco interno de 150 megas y disco externo de 288 megas, con capacidad para soportar hasta treinta y dos (32) usuarios (1986). Nace la Escuela Avícola como programas bandera de capacitación en el manejo de aves para todos los empleados, también se creó el Distrito Villavicencio con el fin de comercializar Huevos Vigor en la región del Llano. Se amplía el área de producción con la creación de la Granja Primavera para levante de aves, en un proceso de integración vertical que surtiera a Prograss Ltda. Se crea una nueva sección de producción en Mariquita, conformada por las granjas San Fernando y Salerosa, liquidadas en 1989 debido a la crisis nacional avícola.

Granja Buenos Aires se recupera y crea Granja Alto Gualanday para producción de huevo marrón, ofreciendo un nuevo producto y generando más empleo para los tolimenses. En 1991 se efectuó la venta de Productos Alimenticios Vigor. Granja Teucalí inicia su funcionamiento como una sección de levante y producción para comercializar huevo comercial y huevo incubable. El Liceo Buenos Aires como Institución de Educación Básica Primaria, es catalogada como el primer Centro Docente de Ibagué, adjudicándole la máxima categoría de funcionamiento: "Nueve años de aprobación".

Buscando un nuevo enfoque administrativo, se orienta a la calidad total la cual se hace realidad en el proceso conocido con el nombre Renacer XXI. Se legaliza el nombramiento de Camilo Tobar Caldas como nuevo Gerente General de Granja Buenos Aires, y se continúa modernizando el proceso de sistematización con la adquisición de modernos equipos. Se compra la planta de incubación y se inicia la ampliación y automatización de la fábrica de alimento con la aplicación de tecnología. Se obtiene la automatización en la clasificación de huevo, se crea la fábrica de bandejas, iniciando con la producción de bandejas de 30 huevos para la venta y abastecimiento de la empresa.

En 1996, el sector avícola pasa una situación muy difícil afectando también a la empresa, por ello se toman una serie de decisiones tales como la venta de la máquina productora de bandejas de cartón para el huevo, el cierre del Distrito de Medellín y la unificación de los distritos de Girardot e Ibagué como un solo distrito en Ibagué. Se independiza de la compañía la división de Incubación (Reproductoras y Planta de Incubación) creándose una nueva empresa, por ello la Granja Teucalí pasó poco a poco a la producción de huevo comercial. Por esta época se vende la fábrica de Ponqués Vigor. Para subsistir Granja Buenos Aires salió de sus empresas afines; entrega activos para bajar sus pasivos, regresa a su *core business* que son básicamente los huevos; se inicia la construcción de la planta y producción del huevo líquido industrial, siendo una estrategia de producto para nuevos mercados como las grandes Compañías Alimenticias del País (Bimbo, Noel, Fruco, etc.).

Hacia el 2001, la empresa se encontraba en concordato recuperatorio con el cual se estaba trabajando para volver a ser una de las empresas más grandes y sólidas de la región. Después de sufrir vaivenes en su vida empresarial, en el año 2009 el grupo Contegral adquirió los activos de Granja Buenos Aires, que fue absorbida por la empresa Triple A.

CASO 2: RÁPIDO TOLIMA

Alfonso Parra Pérez, nació el primero de septiembre de 1929, en una finca del sitio denominado Puerto Boyacá, cerca del corregimiento de Junín, circunscripción del municipio de Venadillo; hijo de Adolfo Parra

Pérez y Zoila Rosa Pérez, es el quinto de once hermanos y desde sus primeros años alternó los estudios de primaria en la escuela rural con las duras labores del campo. En 1938, don Zoilo Arias, un hombre de 39 años montó una improvisada oficina en una calle sin asfaltar de Armero y colocó en la fachada una tabla con el nombre de **Rápido Tolima**. Allí empezaron a inscribirse los propietarios de los buses, poco a poco, sin garantía alguna; por esa época un bus era una rareza, se les traía encarrozados de los Estados Unidos y su adquisición resultaba demasiado difícil y engorrosa.

Hasta entonces y por muchos años más la gente viajaba en los llamados carrioles, con bancas longitudinales y espalda apoyada en las paredes laterales de la carrocería. Estas bancas eran desarmables para ajustarlas a las circunstancias de modo que en ocasiones el vehículo se utilizaba sólo como carga, otras, mitad carga y mitad pasajeros y otras, únicamente pasajeros. De todos modos siempre en el medio iban los racimos de plátano, aves de corral y otros cargamentos similares. El señor Zoilo Arias ya en el crepúsculo de su vida exhibe copia de la Resolución número 2311 de fecha 30 de junio de 1939, expedida por el Ministerio de Economía, en ella consta que el mencionado caballero inscribió a Rápido Tolima, en aquella cartelera del Gobierno Nacional. Incapacitado por una grave enfermedad, don Zoilo vendió su incipiente empresa a Félix y Otoniel Rodríguez y a don Eloy Castro. El negocio se protocolizó en la Alcaldía de Armero y el valor de la transacción fue de dos mil pesos (\$2.000).

Por el año de 1944, en la presidencia de la Nación estaba el Doctor Alfonso López Pumarejo, en su segunda accidentada administración; el Ministerio de obras había incluido la carretera Cambao que conectaba a Armero con la capital de la República, iniciándose así el desenvolvimiento del Norte; había comunicación carretable con Mariquita y Honda hacia el Magdalena y con Líbano y Ambalema mas no así con Ibagué. Desde el punto de vista vial el medio de comunicación de Ibagué hacia el norte era el Ferrocarril Ambafer, pues la carretera a Venadillo era una trocha que no se podía transitar en época de invierno. Había ciertamente vías, pero las empresas de transporte eran débiles. Se intentaban largos recorridos como el de Bogotá-Manizales, vía Fresno, pero ni las máquinas respondían, ni las calzadas eran firmes y continuamente se presentaban

derrumbes; para el mes de noviembre de 1944 Rápido Tolima surgió como empresa de grandes intenciones.

La fundación de la empresa se remonta al 6 de noviembre de 1944, en el municipio del Líbano, departamento del Tolima, los señores Rodolfo Peña, Baltazar Peña P, Carlos E. Freged Rey, Hipólito Oviedo A, Víctor Garzón, Elías Bermúdez, Eduardo J. Marín y Julio Reyes; constituyeron y organizaron la sociedad a la cual le dieron el nombre de empresa de Transportes "Rápido Tolima S.A"; esta sociedad suscribió acciones para Emiliano Olivar, Efraín Albadán, José María Aldana, Rogelio González, Julio C. Peña, Manuel Hernández, Elías Bermúdez, Santos C. Cuartas, José Eladio Cuartas, Enrique Martínez, Justo P. Murillo, Moisés Forero, Julio C. Reyes, Pedro Pablo Muñoz, Pablo E. Arango, Jorge E. Morales, Víctor Garzón, Eloy Castro, Eduardo Marín, Sebastián Méndez, Hipólito Oviedo, Manuel Cortez y Francisco Velásquez; en un total de 38 acciones cada una por un valor de \$60 facultando a la gerencia para colocarla a \$62 dentro de los posibles afiliados.

No sobra hacer notar que se utiliza el nombre de Rápido Tolima, por cuanto dos de los tres socios, Otoniel Rodríguez y Eloy Castro, quienes habían comprado el nombre a Zoilo Arias entraron a ser accionistas en cuanto se constituye la sociedad. La Resolución número 456 de la Superintendencia de Sociedades anónimas autorizó el funcionamiento, aclarando que la escritura fue suscrita en el Líbano porque en Armero en 1944 no había notaría y en ningún momento la empresa tuvo su sede en el municipio cafetero, sino en el antiguo Armero. Posteriormente por Resolución número 564 de 1946, diciembre 20, el Director Nacional de Transporte y Tarifas, en obediencia a la resolución número 120 de 1945, al comprobar que la empresa había llenado los requisitos y había cumplido con la tramitación ordinaria, concedió licencia definitiva de funcionamiento para el servicio público de transporte interdepartamental.

El primer gerente fue el señor **Carlos Freged Rey**, por aquel entonces, la empresa contaba con 58 vehículos último modelo, lo que fue considerado por el doctor Luis Gómez Grajales, Director Nacional de Transporte y Tarifas como de "Excelente Condición". El primer recorrido que hizo la naciente empresa fue de Armero a Líbano y viceversa, en automóviles.

Posteriormente aquellos fueron reemplazados por camionetas Ford 350. Según los estatutos cada gerente duraba en el cargo un año, el segundo Gerente fue el señor **Gonzalo Pradilla**, representante a la Cámara, luego le siguieron, **Don Emiliano Olivar y Joaquín Lasprilla**.

El atroz clima de violencia que vivió el país llega a la región en la década de los cincuenta. Alfonso Parra Pérez perteneciente a una familia de afiliación política liberal, vivió la violencia cuando en la hacienda El Palmar son asesinados sus parientes Jorge y Alirio Parra. "La situación se puso invivible y se salió todo el mundo" dice don Alfonso, la familia emprende el éxodo y tras algunos años de estudio en Venadillo se traslada a la hoy desaparecida y entonces pujante población de Armero. Lo atrae el transporte y se hace conductor, en 1952 a los veintitrés años de edad llega a Ibagué; es hombre ahorrativo y cuenta con una pequeña suma que le permite vincularse al servicio urbano con un carro en la única empresa de ese ramo que existe entonces en Ibagué, "El Águila Roja". En 1955, tiene ya tres carros vinculados a "El Águila Roja". "Estos primeros años en Ibagué fueron muy duros -comenta don Alfonso- la ciudad era muy pequeña y los ingresos por concepto de transporte urbano eran muy bajos, porque la gente no montaba en bus". Decide retirarse de esta modalidad del transporte y pasarse a la intermunicipal; es entonces cuando ingresa como afiliado, con un bus, a la empresa que en lo sucesivo y con el correr de los años estaría permanentemente vinculado a su nombre "Rápido Tolima".

Alfonso Parra invierte todo cuanto gana en acciones de Rápido Tolima. Uno de los grandes accionistas de la empresa, Pompilio Tafur, decide vender y otro transportador llamado Pedro Pablo Contreras, le compra las acciones, convirtiéndose en un hombre clave dentro de la firma. En el año de 1960 existían en el país dos empresas de transporte en el ámbito nacional, Rápido Tolima y Transportes Magdalena. Para esta década ya había agencias en el territorio nacional principalmente en Bogotá, Ibagué, La Dorada, Puerto Boyacá y Medellín. Por aquel entonces la empresa importaba los chasis de los vehículos a utilizar y aquí se ensamblaban; dentro de lo que importaban estaba la parte eléctrica del motor, la transmisión y las llantas con el chasis. En el país ya existían empresas encargadas de colocar las cabinas los vehículos para convertirlos en uso particular de transporte.

A principio de la década de los sesenta se importa el primer vehículo a combustible diesel para transporte, de marca Isuzu con referencia P-900, siendo un carro que reunía todas las cualidades para poder transitar por las vías poco fluidas del país. En la realización de las importaciones de los vehículos intervenían todos los socios de la empresa, quienes se ponían de acuerdo en términos económicos, para mandar un representante al exterior a hacer contacto directo con la casa matriz, buscando automotores que ofrecieran la mayor facilidad, calidad, atención y servicio confiable.

Los años setenta ven de nuevo el surgimiento de la violencia. Si el primer entorno de violencia lo obligó en compañía de los suyos a abandonar la finca de la infancia, el segundo lo haría asistir al incendio seguido de buses de su empresa en distintas vías del departamento, especialmente en la ruta Anzoátegui - Santa Isabel. Aquí comienza la primera crisis significativa para la empresa, todo un período de violencia representado entre otras cosas con el asesinato de un gran número de conductores afiliados a la misma, un gran número de desplazados en la región lo cual dio cabida a un alto índice de desempleo, acarreado el surgimiento de grupos de insurgencia, que trajeron a Rápido Tolima innumerables extorsiones por todo el área nacional.

Las acciones de la empresa, comienzan un proceso de agrupamiento sistemático debido a la compra masiva por parte de tres personas que tenían la mayor cantidad de vehículos de transporte en la empresa, en ese momento, los señores Alfonso Parra y Germán Agudelo al ver que los socios estaban vendiendo sus acciones debido a la gran ola de violencia y a la quema masiva de automotores, se apoderan del 85% del total de las acciones y comienzan a ser cabezas visibles de la Junta de accionistas, nombrando a 3 gerentes. La Junta de Accionistas era la encargada de designar el Gerente y demás puestos administrativos y funcionales de la empresa. Si bien se da la agrupación de la mayoría de las acciones en tres personas, comienza la segunda crisis interna de la empresa. A mediados de 1965 y dado que existían 3 gerentes funcionales en la empresa, se dio un desacuerdo motivado por el manejo de la empresa, ya que eran tres personas que querían darle un direccionamiento diferente a Rápido Tolima, dándole prioridad a sus intereses.

En 1966, se termina la sociedad y Rápido Tolima pasa a ser propiedad de don Germán Agudelo, Alfonso Parra y, en un 15% de los que antes eran socios y que pasaron a ser afiliados a la empresa, manteniendo las discordias y divisando una caótica crisis administrativa. Cuando en marzo de 1966, don **Alfonso Parra** ocupó por primera vez la gerencia de Rápido Tolima hasta octubre de 1968, la empresa tenía un capital de sesenta mil pesos (\$60.000) y 67 buses. A partir de marzo de 1971 volvió a ocupar la gerencia, en su gestión se da comienzo a un período de constante crecimiento, dando una nueva proyección a la empresa, con cambios en la estructura organizacional, contratación de nuevos empleados, mejores y nuevas rutas, agencias en las ciudades de Bogotá, Cali, Manizales, Medellín, Neiva, Puerto Boyacá, Popayán, Ibagué, La Dorada, Espinal, Lérída, Honda, San Juan de Río Seco, Líbano, Doradal, Mariquita, Venadillo, Florencia, Alvarado, Facatativá, Guayabal, Guaduas, Río Negro, Santuario (Antioquia), Garzón y Pitalito, logrando así un cubrimiento general en todo el centro del país.

Hacia 1975, Rápido Tolima se expande y se consolida como la empresa de transportes más importante de Colombia, teniendo a don Alfonso Parra en la gerencia de la empresa. Este hecho lo indicaban las cifras que colocaban a Rápido Tolima como la empresa de transporte que más pasajeros movilizaba, con una eficiente organización, el mayor número de rutas intermunicipales, una nómina de personal que se acercaba a los 400 empleados directos y la adquisición constante de nuevos vehículos de transporte de pasajeros. Este acelerado crecimiento es lo que hace que Rápido Tolima traslade su sede principal de Armero a la ciudad de Ibagué ubicándose en el edificio de la carrera 4a con la calle 19 esquina. Una sede que se caracteriza por tener amplias oficinas donde los empleados dejan de ser polifuncionales y pasan a desempeñar una función específica dentro de la empresa.

La época de bonanza se registra hasta finales de la década de los ochenta cuando se presenta situaciones caóticas y conflictivas para la empresa. En el año 1989 se vislumbra una época de crisis enmarcada por accidentes ocurridos en ese año y especialmente el ocurrido en la población de Falan con el inesperado e inexplicable incendio de un vehículo de Rápido Tolima en donde murieron la gran mayoría de pasajeros del bus. Por este hecho, se presentaron demandas penales

que comprometían directamente a la empresa, obligándola a pagar grandes cantidades de dinero a los familiares de las víctimas; si éste fue el accidente más impresionante, no fue el único que se tuviera reseñado en los libros de la empresa, y en los cuales la empresa pudo salir adelante.

La década de los noventa comienza con un sinnúmero de vaivenes debido a la apertura económica, la cual significó una gran competencia en el gremio, pero también la facilidad para poder importar y cambiar el parque automotor. La primera de las grandes importaciones de vehículos se dio hacia el año de 1992 cuando por medio del concesionario Chevrolet de Ibagué se logran traer 18 busetas con combustible diesel y marca NPR Chevrolet con capacidad para 22 pasajeros. Hacia el año de 1994, a través de unas solicitudes hechas por algunos afiliados a la empresa, y por iniciativa de Don Alfonso Parra, viaja a los Estados Unidos para cotizar un número determinado de vehículos, directamente con la casa matriz Ford y logra la adquisición de 67 aerovans, las cuales son traídas al país en pequeños lotes de hasta 8 carros, asignándolas a los afiliados. Estos carros son pagados de contado y en dólares a la Ford de acuerdo a los lotes de carros y los afiliados le pagan a la empresa en pequeñas cuotas.

En el año 1995, se da la última gran importación de automotores al país por parte de Rápido Tolima. Esta importación es con vehículos más confortables para largos recorridos, con mayor capacidad, televisión, sillas reclinables y otras comodidades que se requerían para el transporte de pasajeros en las rutas de Colombia. Esta vez se trajeron buses marca Isuzu, un Mercedes 580, 15 Mitsubishi 660 y 20 Chevrolet 660, los cuales pasaron a ser los más modernos del mercado.

En 1996, inicia la crisis general del transporte en el país, de la que Rápido Tolima no se escapa, debida a la violencia que vive la nación, la crisis económica, los altos costos de los combustibles, el orden público, la falta de capital para cambio de equipos y sobre todo, a un cambio de estrategias y mala administración en la empresa. Una crisis que se ve reflejada en el recorte del número de empleados al pasar de 450 empleados a 220 en 1998; los que se quedan laborando en Rápido Tolima fueron seleccionadas por sus capacidades y su alto desempeño, los cuales tendrán que hacer las veces de director de departamento,

secretario, recepcionista, conductor, etc. Sin embargo, dice don Alfonso, que esta época dura en efecto, no fue nada en comparación con la persecución que la empresa sufrió por parte de las autoridades de tránsito en el ámbito nacional. “A nosotros se nos incendió un carro en Falan al frente de la iglesia y de una vez se nos vino todo el mundo encima porque parten del criterio absurdo de que los accidentes son provocados por la empresa, y a pesar de estar catalogados entre las diez firmas transportadoras más importantes del país, Bogotá es Bogotá y la preferencia gubernamental por las compañías con sedes en la capital son evidentes”.

El transporte y su afán de lograr para esta industria mejores condiciones lo condujo a la política. Hacia 1972, funda un programa radial dominical, “La voz de los barrios”, que se transmite por Ecos del Combeima y a través de este espacio empezó a difundir las necesidades y aspiraciones de los sectores marginados de la ciudad. Entre 1978 y 1984 fue Concejal de Ibagué, Diputado los dos años siguientes, Representante a la Cámara de 1986 a 1990 y Senador de la República entre 1990 y 1994. Como diputado participó en las deliberaciones que en un evento de transportadores se realizaron en Bogotá en torno a la ley general de transporte, en el Congreso el ponente del proyecto fue Germán Huertas Combariza y Parra logró a través suyo introducirle algunas modificaciones. Esta ley fue posteriormente modificada por la ley 105 de 1992.

“Sostener hoy por hoy empresas como Velotax y Rápido Tolima, donde no hay dineros calientes -dice- no es tarea fácil, la competencia es dura y la brega ha sido ardua”.

CASO 3: COOPERTIVE

La historia de COOPERTIVE es la historia empresarial y administrativa de don Vidal Forero. Conociendo dicha historia se puede dar cuenta de la consolidación de una empresa que en sus primeras etapas tuvo como gestor, motivador, sostenedor e impulsador a don Vidal para convertirse en estas etapas de crecimiento en uno de sus directivos, figura representativa y reconocida de persona, empresario y dirigente, como se puede observar en los homenajes, agradecimientos y reconocimientos de diferentes

estamentos. Los datos presentados a continuación fueron suministrados por COOPERTIVE en “informe económico y social 1994”, y un informe presentado ante FINURBANO (Mayo de 1995) por don Vidal Forero.

Con ello se puede dar cuenta el lector en primera instancia de la magnitud de un esfuerzo empresarial para convertir lo que fue un fondo mutuo de empleados conformado por 19 personas y una cooperativa con un capital social de \$1.679, en una gran empresa de 5.000 asociados, cuatro oficinas, activos por \$2.867'829.153 y 32 empleados (datos a Diciembre 31 de 1994). Todas las etapas de una empresa son muy importantes, pero su inicio marcado por escasez de recursos, falta de conocimiento administrativo y del sector, problemas emocionales, sobrecarga de trabajo en un solo hombre, conflictos permanentes de interés, es la más significativa, sobre todo, cuando se han logrado superar todos los obstáculos. La presencia de Don Vidal siempre ha sido permanente, pero su mayor logro fue sacar adelante esta empresa en sus primeras etapas. La mayoría de empresas fracasan en sus primeros intentos, es allí donde más hace falta liderazgo y esfuerzo de un empresario, para suplir esa falta de conocimiento con su empuje, vigor y paciencia superando la crisis que presenta la empresa en sus comienzos.

En el año de 1961 se conforma un fondo mutuo de empleados de Telecom liderado por don Vidal Forero, técnico en el área telefónica, junto con un grupo de operadoras de larga distancia, ante la necesidad de cubrir gastos imprevistos en casos fortuitos. Los ingresos además de los aportes de \$2 y \$5 mensuales lo constituye la venta de víveres de primera necesidad (arroz, chocolate) que realizaba don Vidal junto con su esposa. Se presentaron entonces problemas en el recaudo de las cuotas y en la falta de llevar un registro de aportes por socio. Don Vidal se asesora de don Félix Acosta para solucionar este último problema resultando en últimas con la iniciativa de crear una cooperativa de empleados, apoyado por UCONAL y la entonces superintendencia nacional de cooperativas. Mediante resolución N° 00696 del 16 de Mayo de 1962, la Superintendencia Nacional de Cooperativas concede personería jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Empleados de Telecom Ibagué, abriendo operaciones con un capital social de \$1670 y 27 socios. La cooperativa era una empresa de carácter asociativo, creada exclusivamente para empleados de Telecom.

El 30 de junio de 1962 se elabora el primer balance, con 42 socios y \$5.192 de capital aportado. Don Vidal va adquiriendo conocimientos administrativos necesarios para manejar esta empresa y se convierte en impulsador y orientador de nuevas cooperativas, junto con un grupo de personas de la región. El primer crédito se concede por \$50 a un plazo de cinco meses y una tasa de interés del 1% mensual.

De 1977 a 1983 se concedió un total de \$110'515.000. en préstamos y se captó en cuentas de ahorro la suma de \$62'944.000. Los activos fijos registraban un terreno de 300m² en la Avenida Quinta y dos locales en el Centro Comercial Combeima donde funcionaba la sede. Para esta década del 80 el vínculo de la Cooperativa se amplía a los trabajadores de Teletolima, Adpostal, pensionados del sector de las Comunicaciones y sus familias, extendiendo a éstos sus servicios de ahorro y crédito. Este gran logro gerencial de don Vidal representa para la Cooperativa contar al 30 de mayo de 1983 con 891 socios: empleados de TELECOM, ADPOSTAL, pensionados y familiares. Los activos totales contabilizan \$38.575.000, patrimonio de \$28.112.000 y préstamos otorgados durante el año de 1982 por \$24.767.000.

En 1991 se abre el vínculo para personas particulares, lo que representa el mayor logro empresarial y de exigencia competitiva, pues ya se dedica de lleno en el sector financiero y cooperativo, buscando ampliar no solo ingresos sino cobertura de servicio y crecimiento operacional. En la actualidad son socios de la cooperativa además de los vinculados en el sector de las comunicaciones, trabajadoras independientes, microempresarios y empleados de otros sectores de la economía nacional.

A diciembre 31 de 1994 COOPERTIVE contaba con un total de 4.366 asociados, 28% más que en 1993. El ahorro promedio por asociado es de \$217.956. Y el promedio por crédito está en \$412.912. Nótese que de 891 socios en 1983 se paso a 1.840 en 1990 y a 4.366 en 1994. Este período de 1990-1994 es un período de mayor esfuerzo empresarial si se compara con el de 1983-1990. Respecto a activos en 1994 se contabilizó un total de \$2'867.928.000 comparado con \$318.503.000 en 1990 y con \$38.575.000 en 1983, lo que sigue reforzando la anterior afirmación, no obstante los factores económicos de desvalorización de

la moneda, inflación, etc. Se quiere resaltar los períodos de crecimiento medido hasta 1983, un poco mayor hacia 1990 y de mayor esfuerzo empresarial y de exigencia gerencial y de su Junta Directiva hacia 1994, convirtiéndose en una verdadera labor de trabajo en equipo, como lo expresa don Vidal en sus informes.

De 1993 a 1994 representó un incremento notable del 64% para este solo año, fortaleciendo su solidez patrimonial. Los depósitos a la vista en 1990 representaron \$67'518.000, para pasar a \$519'529.000 en 1994. El lector se podrá dar cuenta de la magnitud del avance y solidez de la Cooperativa.

El supuesto implícito al presentar estas cifras financieras, no es de ninguna manera repetir lo que ya fue presentado por especialistas en esta actividad, sino el de asociar el desarrollo organizacional a la gestión empresarial y administrativa de don Vidal Forero y su equipo de colaboradores. De cómo una persona que ha estado presente en toda la vida de organización, debe y es capaz de asumir diferentes etapas empresariales, llevando a la Cooperativa por el camino del progreso, un progreso evidente y dicente con la presentación de resultados, en últimas, la verdadera medida de calidad de la gestión empresarial y administrativa de don Vidal Forero.

Por último, los préstamos que en 1982 representaron \$24'167.000, en 1990 eran \$192'485.000 y para 1994 de 1.802'683.000, mostrando un crecimiento con respecto a 1993 del 57,7%, lo que representa ampliación de servicios y dinamismo en la economía regional para la inversión, la creación de microempresas y las mejoras en el nivel de vida de la población.

Las organizaciones necesitan ser eficientemente administradas para lograr crecimiento, éste no se da por inercia, sino por la aplicación acertada de estrategias empresariales, por la acción de una dirección racional basada en el uso eficiente de los recursos y la acción entusiasta y voluntaria de sus colaboradores, para reflejarse finalmente, en estos resultados, indicadores de progreso empresarial.



Capítulo 5.

La idea y el proyecto de empresa

El modelo del proceso empresarial del ICESI, plantea las etapas racionales denominadas Analítica y Económica (relacionadas a la idea y al proyecto de empresa del modelo de emprendedor a empresario para la consecución de recursos). Por ello, en este aparte se trata la generación y selección de ideas, así como el desarrollo de un proyecto de empresa, que cumplan con unas mínimas condiciones para seguir con el proceso de emprendimiento ya sea orientado a lo empresarial o a otra clase de emprendimiento.

5.1 LA IDEA DE EMPRESA

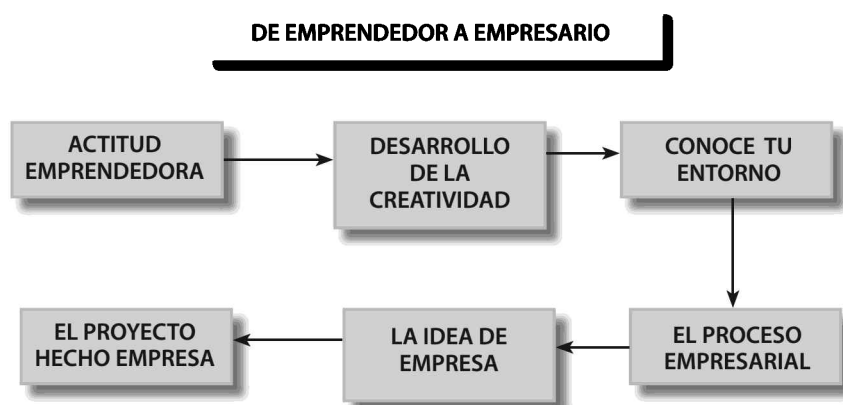
5.1.1 Introducción

Los aspectos conceptuales y de aplicación práctica que se encontrarán en este capítulo hacen parte de la metodología para el aprendizaje del emprendimiento empresarial, denominada DE EMPRENDEDOR A EMPRESARIO, desarrollada por el grupo de investigación E.C.O, el cual consta de los seis (6) momentos de aprendizaje autónomo, que se detallan en la figura 5.1.

La propuesta del modelo de idea de empresa, surgió a partir de la necesidad de contar con una herramienta para apoyar la formación emprendedora y empresarial basada en una metodología comprensible para el participante, en la cual están incluidos seis momentos pedagógicos, a saber: **actitud emprendedora, desarrollo de la**

creatividad, conoce tu entorno, el proceso empresarial, la idea de empresa y el proyecto hecho empresa.

Como parte del proyecto de investigación desarrollado por el grupo E.C.O de la Universidad del Tolima, mediante una guía metodológica (Reinoso y Triana, 2010), dirigida a diferentes usuarios, la que, con unos ajustes metodológicos que consulten características particulares de escolaridad, ocupación e intereses, motivación, presentado en un lenguaje sencillo al igual que exhaustivo, orientará al interesado en todos los aspectos relacionados con la idea de empresa.



Fuente: Reinoso y Triana. Guía metodológica para la idea y el proyecto de empresa.

Figura 5.1. Metodología de emprendedor a empresario.

Una vez definida una IDEA DE EMPRESA, es necesario determinar su viabilidad para, a partir de la idea seleccionada, estructurar y organizar las partes y procesos que van a conformar el PROYECTO DE EMPRESA. Son dos modelos encaminados a apoyar la labor del orientador y del participante en los procesos de formación para emprendedores, presentando de manera clara, secuencial y sencilla, sin ser menos riguroso en su lógica funcional, las diferentes partes de una idea y un proyecto de empresa.

Se han tenido en cuenta para su elaboración unas condiciones y características previas de motivación al aprendizaje, con el propósito

de que sirva para diferentes poblaciones objetivo, de tal manera, que no confunda o desmotive, y mantenga unos contenidos mínimos necesarios para dar una noción clara de la idea y la configuración de un proyecto de empresa, que se pueda adecuar a las exigencias de otros formatos institucionales.

En una primera parte, se presentan aspectos generales que fundamentan la idea de empresa, como la descripción, el desarrollo metodológico, la justificación, y las consideraciones generales.

En una segunda parte, se trata la IDEA DE EMPRESA, para aprender cómo generar ideas, analizar su viabilidad y seleccionar una idea, etapa previa para iniciar la elaboración del proyecto de empresa.

En cada aspecto, se analizan y explican diferentes elementos que los componen, mostrando ejemplos para su comprensión, haciendo que el participante, mediante las respuestas a unas preguntas guía, avance en la elaboración de su idea de empresa. Tanto en los ejemplos, como en las ilustraciones, se toman como referencias diferentes sectores en los cuales se puede desarrollar la actividad empresarial, dada la diversidad de intereses que se puedan presentar en un grupo de participantes. Este capítulo puede ser usado metodológicamente en diferentes actividades empresariales: agroindustriales, servicios, alimentos, entre otras.

5.1.2 Presentación

5.1.2.1 Descripción

Como se planteó, este capítulo ha retomado algunos aspectos de la metodología *"De emprendedor a empresario"*, que se encuentran contenidos en el modelo EAE05-01, para generar ideas, evaluarlas y seleccionar la más viable. Éste presenta de manera secuencial, sencilla, didáctica y lógica los diferentes aspectos funcionales que constituyen, de manera general, una empresa, tales como los referentes al mercadeo, producción, finanzas, administrativos, legales.

5.1.2.2 Desarrollo metodológico

A lo largo del contenido se utiliza un esquema que consta de la explicación escrita, el desarrollo de un ejemplo ilustrado con un gráfico y la formulación de una pregunta para que al ser resuelta por el participante, forme parte de su idea de empresa. De esta manera al final va a recolectar todas sus respuestas, realizar los ajustes pertinentes y tener un documento escrito que de paso a la formulación del proyecto de empresa.

Se inicia con una descripción general de lo que es una idea, la generación de ideas de empresa y el análisis de su viabilidad. Luego, mediante explicaciones breves manejadas con preguntas y ejemplos se tratan los diferentes aspectos que de manera funcional se tienen en cuenta para crear una empresa tales como: aspectos de mercadeo, finanzas, producción, administrativos y otros.

Se finaliza con unas conclusiones y recomendaciones que resaltan la funcionalidad de la guía para ser adaptada a diferentes cursos o formatos institucionales, su integralidad al hacer parte de una metodología, un proceso de aprendizaje y un sistema de emprendimiento empresarial, así como la condición previa de aprendizaje y un acompañamiento permanente de un tutor o monitor para brindar explicación y asesoría.

5.1.2.3 Consideraciones generales

La creación de una empresa es un camino lleno de incertidumbres, de inconvenientes, de sacrificios y de riesgos; sin embargo, la satisfacción de tener una empresa propia, autonomía en el manejo del tiempo, utilidades monetarias, la posibilidad de generar empleo y ayudar al desarrollo de la sociedad, son motivaciones para continuar con dicho proceso.



La idea de empresa hace parte del proceso de planeación de cualquier organización, que debe tener en cuenta ciertos principios:

Comercio y Turismo, en la gobernación, en la alcaldía y en la Cámara de Comercio. En internet vaya a www.google.com y encuentre mucha información sobre el tema, verificando su veracidad.

Principio de flexibilidad: cuando construya su proyecto, debe tener cuidado con creer que va a salir totalmente como usted piensa. Se deben establecer alternativas (plan de contingencia o "plan B"), que le permita afrontar situaciones imprevistas y que proporcione nuevas opciones que se ajusten fácilmente a las condiciones de su proyecto.



- **Ejemplo:** un maestro de construcción sabe que puede hacer en cuarenta semanas una casa, pero se compromete en cuarenta y cuatro semanas, ¿Por qué lo hace si sabe que la puede hacer en cuarenta semanas? porque las otras cuatro semanas le servirían si se llegara a presentar algún inconveniente.

Principio de unidad: todos los esfuerzos que implique el desarrollo de un plan deben tener un criterio de unicidad. Es decir, que los esfuerzos que usted realice apunten hacia un único punto: el logro de los propósitos y objetivos de la organización.



- **Ejemplo:** si ya tiene un objetivo de ventas al mes de \$3 millones, todo lo que haga en promoción, servicio al cliente y calidad, debe apuntar a ese objetivo, no porque a usted se le ocurrió o porque a otro le fue bien con esa estrategia.

Principio de cambio de estrategias: cuando la ejecución de un plan no cumple con sus objetivos, debido a situaciones externas e internas, será necesario reformularlo. Lo anterior no significa abandonar los objetivos, sino realizar ajustes en las estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, para poder lograrlos.



- **Ejemplo:** una panadería tiene como objetivo en cinco años, llegar a ser la panadería número uno de la ciudad de Ibagué. Para ello tiene como estrategias: abrir y sostener cinco puntos de venta por año, tener mínimo 10 productos para vender, realizar ventas a domicilio como mínimo del 20% del total de ventas.

Si el primer año revisa el objetivo y no se está cumpliendo, debe evaluar sus estrategias, reformularlas o cambiarlas por otras que sean más efectivas para lograr el objetivo.

5.1.3 Desarrollo de la idea de empresa

La concreción de la idea es resultado de un análisis previo de condiciones externas (oportunidades, satisfacción de necesidades, situación del entorno), y condiciones internas (personales) relacionadas con el gusto, la experiencia, la actitud hacia el riesgo, la capacidad de mantenerse informado.



5.1.3.1 Búsqueda de ideas de empresa

Es importante, antes de generar su propia idea de empresa, realizar una lluvia de ideas con el fin de lograr tener la mayor cantidad de alternativas posibles. Esta técnica se caracteriza por acopiar todas las ideas relacionadas con un asunto en particular (en este caso, ideas de empresa) y por no desechar ninguna de ellas en la etapa de formulación.

Para desarrollarla se recomienda acudir a la mayor cantidad de personas, cercanas al emprendedor, pero en lo posible –además de sus amigos personales- acudir a empresarios, académicos, directores de gremios, funcionarios de cámaras de comercio, gobernaciones y alcaldías, entre otros expertos; con el fin de tener un amplio listado de posibilidades.

Tabla 5.1. Lluvia de ideas de empresa

No.	IDEA DE EMPRESA	SUSTENTACIÓN

Fuente: los autores.

Existen diferentes formas de obtener esta información: bien puede ser por indagación personal con cada uno de ellos, o mediante la realización de un evento que los aglutine y en el cual se planteen un par de preguntas sencillas, orientadas a conocer las recomendaciones con respecto a las ideas de empresas y la sustentación de cada una de ellas.

De una u otra forma, puede consolidar la información en un listado que le permita abordar el siguiente paso.

5.1.3.2 Generación de ideas de empresa

En este primer momento es importante formular preguntas del tipo: ¿Qué es lo que más me gusta hacer? ¿Para qué soy bueno(a)? ¿Qué es lo que más se vende?, ¿Qué hace falta en el mercado? ¿Cuánto dinero necesito y cuánto tengo? ¿Quiénes necesitan algo? ¿En qué tengo experiencia? ¿Cómo les ha ido a otros que han creado empresas de este tipo? ¿Con qué apoyo de familiares, amigos o entidades cuento? ¿Qué proveedores conozco? ¿Esta empresa dará utilidades? ¿Puedo vivir de esta actividad? ¿Hay suficiente información?

De acuerdo con lo anterior, formule 6 ideas de empresa que usted pueda iniciar con mayor probabilidad de sostenibilidad y permanencia en el mercado.

5.1.3.3 Evaluación de las ideas de empresa

Es el tercer momento, para lo cual puede utilizarse la Matriz de evaluación de ideas de empresa.

Cuando ya tiene varias ideas, analice la viabilidad de que sean convertidas en empresa, a la luz de: gusto personal, clientes, proveedores, financiación, innovación, diferenciación y otros factores, los cuales pueden ser cuantificados en una escala de 1 a 10, dependiendo de su fortaleza o debilidad para el emprendedor, 10 es donde se es más fuerte y 1 lo más débil. Aunque sigue siendo subjetivo (personal), esto puede darle mayor objetividad, y aún más, si es realizada en grupo. La viabilidad está dada por el puntaje total obtenido en cada columna, entonces, la idea más viable, es la que obtiene mayor puntaje.

Tabla 5.2. Matriz de evaluación de ideas de empresa

IDEA FACTOR	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5	IDEA 6
Gusto personal						
Inversión inicial						
Potencial de crecimiento						
Posibilidad de clientes						
Tiempo personal requerido						
Apoyo familiar						
Necesidad de tecnología						
Utilidades que puede dar						

IDEA FACTOR	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5	IDEA 6
Competencia						
Proveedores						
Experiencia en el sector						
Posibilidad de valor agregado						
Posibilidad de financiación						
TOTAL						

Fuente: Reinoso y Triana. Guía metodológica para la idea y el proyecto de empresa.

Un ejemplo de la forma de evaluar ideas de empresa, entre un **“restaurante”** y un **“hogar geriátrico”** es, tomado de (<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/ideaneg.htm>, diciembre de 2009):

Tabla 5.3. Evaluación comparativa de ideas

Aspectos importantes	Puntaje para Restaurante	Puntaje para Geriátrico	Observaciones
Inversión inicial	7	9	A mayor dificultad en lograr el capital inicial menor puntaje
Atractivo del mercado	6	8	A mayor atractivo mayor puntaje
Potencial de crecimiento	5	7	A mayor potencial mayor puntaje
Dimensión y fuerza de los competidores	5	7	A mayor fuerza menor puntaje
Número de competidores actuales y potenciales	4	6	A mayor competencia menor puntaje
Poder de negociación de los proveedores	6	7	A mayor poder menor puntaje
Dedicación requerida	8	5	Mayor dedicación menor puntaje
Necesidad de conocimientos y tecnología	7	7	A mayor necesidad menor puntaje

Aspectos importantes	Puntaje para Restaurante	Puntaje para Geriátrico	Observaciones
Posibilidad de sustitutos	4	6	Cuanto más fácil de imitar menor puntaje
Apoyo familiar	7	5	A mayor apoyo mayor puntaje
Rentabilidad que puede generar	7	6	Mayor rentabilidad mayor puntaje
Éxito de negocios similares	6	9	A mayor éxito mayor puntaje
Afinidad con intereses y capacidades personales	8	7	A mayor afinidad mayor puntaje
Dificultad de implementación	5	7	A mayor dificultad menor puntaje
Puntaje total:	85	96	

Fuente: Infopyme.

En este caso, la idea más viable es la del geriátrico que obtuvo mayor puntaje. El resultado no implica una garantía de éxito en el emprendimiento, pero es útil para realizar un primer filtro a las ideas de empresa y seleccionar la que se va a utilizar en la elaboración del proyecto de empresa.

5.1.3.4 Selección y descripción de la idea de empresa

Se selecciona la idea más viable (mayor puntaje), para que se estructure en un proyecto de empresa.

NOMBRE DE LA IDEA DE EMPRESA:

Se hace una breve descripción de la idea, con un mayor detalle, para comenzar a trabajar en ella. Se pueden tratar los siguientes puntos, para mayor ilustración vea el ejemplo:

Idea de empresa: ¿Qué clase de empresa se va a crear?

Ejemplo: una pastelería.

Por qué fue seleccionada? Factores que llevaron a su selección, se escogen los de mayor puntaje. **Ejemplo:** ¿el emprendedor tiene experiencia en el sector conoce bien el mercado (clientes), conoce los proveedores de insumos y lo más importante, le gusta?

Descripción de la idea de negocio: estos aspectos se analizarán con mayor detalle en el proyecto de empresa, aquí solo busca describir más la idea de empresa para ver su viabilidad.

¿Quién o quiénes iniciarán el negocio?, ¿Cuál va a ser el nombre del negocio?, ¿Qué producto o servicio se ofrecerá?

Ejemplo: se va a crear una pastelería entre dos socios. Esta pastelería se llamará *Pasteles Mi Tolima*. Los productos que se ofrecerán serán pasteles de diversos sabores, jugos naturales, gaseosas, pan aliñado y pan rollo.



Maquinaria y materiales: ¿Qué mobiliarios y/o equipos requiere este negocio?, ¿Qué materiales se necesitan para la elaboración de los productos?

Ejemplo: se van a ofrecer una serie de productos que requieren unas condiciones de almacenamiento y exhibición. Por lo tanto necesita adquirir la infraestructura que supla esta necesidad, tales como hornos, refrigeradores y vitrinas. Para la elaboración se requiere de harina, huevos, sal, azúcar, agua, leche, frutas y mantequilla.



Mercado: ¿A quiénes van dirigidos los productos o servicios?, ¿Quiénes van a ser los proveedores?, ¿Qué precios van a tener los productos o servicios?

Ejemplo: los productos van dirigidos a adultos y niños del sector donde se ubicará la pastelería. Los proveedores de bebidas van a ser Postobón S.A y Coca-Cola. En cuanto a los insumos como la harina, los huevos,

la sal, el azúcar y demás, se adquirirán en diferentes distribuidoras y los precios de los productos van a ser similares a los precios de las pastelerías cercanas.

Estudio de finanzas: Considerando todas las necesidades anteriormente expuestas, plantéese preguntas del tipo: ¿Cuánto dinero se necesita para crear el negocio?, ¿Con qué presupuesto se cuenta?

Ejemplo: se necesitan mínimo 5 millones de pesos para iniciar la panadería de acuerdo a los precios de los insumos, hornos, refrigeradores y vitrinas.



Descripción del aspecto operativo y de producción: ¿Cuánto va a producir?

Ejemplo: se producirán cada 3 días, 20 pasteles por sabor, con 5 sabores: manzana, durazno, fresa, banano y chocolate, para un total de 100 pasteles cada 3 días, además, de pan aliñado, se producirán 1.000 panes diarios.

Descripción del aspecto administrativo y de personal: cantidad y calidad del personal que va a necesitar.

Ejemplo: El empleador necesitará un panadero con experiencia para la producción. La tarea de distribución y ventas la realizarán los dos propietarios.



Responda a las siguientes preguntas:

¿Qué clase de empresa piensa crear?

¿Con quién piensa iniciar el negocio?, y ¿Cuál sería el nombre del negocio?

¿Qué productos y/o servicios piensa ofrecer?

¿A quiénes van dirigidos los productos y/o servicios?

¿Cuáles van a ser los proveedores?

¿Qué precios ofrecerá a los clientes?

¿Cuánto dinero necesita para iniciar el negocio? y ¿Cómo va a conseguir el dinero?

¿Cuánto va a producir? _____

¿Qué personal necesita y para qué funcione?

En este punto, usted ya tiene una idea de empresa seleccionada. Es importante, antes de pensar en el proyecto de empresa, planear la manera como lo va a realizar y sistematizar la información relacionada. Esto lo puede hacer con el siguiente modelo:

IDEA DE EMPRESA, BASE PARA LA PLANEACIÓN DEL PROYECTO DE EMPRESA

1. Necesidad a satisfacer

2. Idea de empresa

3. Objetivo

4. Actividades

5. Ubicación espacial

6. Tiempo

7. Grupos afectados

Tenga en cuenta que:

La necesidad siempre es del cliente, del mercado. Corresponde a la situación observada en un mercado determinado, que da origen a la idea del proyecto. Evite pensar en su producto o servicio, póngase en el lugar del cliente y piense y sienta como él: así podrá entender mejor su requerimiento.

La idea de empresa es la oferta. Los productos y servicios que usted va a ofrecerle al mercado establecido en el ítem anterior, de tal manera que solucione y supla la necesidad detectada.

A continuación debe iniciar la fase de planeamiento. En primera instancia formule los objetivos del proceso: un objetivo general, encaminado a la satisfacción de la necesidad detectada; y unos objetivos específicos, directamente orientados a los diferentes ítems que debe escribir en su proyecto de empresa, para formularlo, evaluarlo y ponerlo en funcionamiento.

Establezca luego todas las actividades que deberá desarrollar para

formular y evaluar su proyecto de empresa; haga una lista exhaustiva, no deje ninguna por fuera, pues ésta es su guía para continuar.

Proponga una ubicación general (aun no es la localización del proyecto). Para hacerlo retome el mercado geográfico en donde detectó la necesidad; adicionalmente establezca de manera general el ámbito geográfico en donde podrá funcionar la fábrica, el punto de prestación del servicio o el punto de venta, según sea el caso.

Después establezca el tiempo que deberá utilizarse para el desarrollo de cada una de las actividades previstas anteriormente.

Si lo prefiere puede unir el ítem de Actividades con el de Tiempo, mediante el diseño de un cronograma de trabajo.

Finalmente establezca cuáles son los grupos homogéneos de personal (clientes, competidores, Estado, trabajadores, entre otros) que recibirán los beneficios del proyecto y los que asumirán sus costos. Lo anterior quiere decir que hay grupos que se afectan positivamente y otros lo hacen desde el punto de vista negativo.

5.2 EL PROYECTO DE EMPRESA

Una vez definida una IDEA DE EMPRESA, es necesario determinar su viabilidad para, a partir de la idea seleccionada, estructurar y organizar las partes y procesos que van a conformar el PROYECTO DE EMPRESA. Son dos modelos encaminados a apoyar la labor del orientador y del participante en los procesos de formación para emprendedores, presentando de manera clara, secuencial y sencilla, sin ser menos riguroso en su lógica funcional, las diferentes partes de una idea y un proyecto de empresa.

Se han tenido en cuenta para su elaboración unas condiciones y características previas de motivación al aprendizaje, con el propósito de que sirva para diferentes poblaciones objetivo, de tal manera, que no confunda o desmotive, y mantenga unos contenidos mínimos necesarios para dar una noción clara de la idea y la configuración de un

proyecto de empresa, que se pueda adecuar a las exigencias de otros formatos institucionales.

En cada aspecto, se analizan y explican diferentes elementos que los componen, mostrando ejemplos para su comprensión, haciendo que el participante, mediante las respuestas a unas preguntas guía, avance en la elaboración de su idea de empresa. Tanto en los ejemplos, como en las ilustraciones, se toman como referencias diferentes sectores en los cuales se puede desarrollar la actividad empresarial, dada la diversidad de intereses que se puedan presentar en un grupo de participantes. Este capítulo puede ser usado metodológicamente en diferentes actividades empresariales: agroindustriales, servicios, alimentos, entre otras.

Todo parte de la IDEA DE EMPRESA. Cuando ésta ya ha sido analizada y seleccionada de entre varias por su viabilidad como oportunidad de empresa frente a unas fortalezas personales como la experiencia, el conocimiento del sector o de procesos productivos, las relaciones con clientes o proveedores, se puede empezar a realizar el PROYECTO DE EMPRESA, para estructurar la idea y darle una organización que la convierta en una potencial EMPRESA.

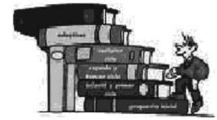
La elaboración de un proyecto de empresa se antepone a la improvisación, reduciendo los riesgos de fracaso y pérdida de dinero y esfuerzo causado por la incertidumbre y los errores producto de un trabajo desorganizado. Busca evaluar la viabilidad financiera de la inversión que deberá realizarse con el fin de estar seguros, dentro de los límites posibles, de que no se perderán esfuerzos, tiempo y dinero. Está sujeto a una serie de cambios y modificaciones, resultado de contingencias que puedan presentarse durante su ejecución. Es importante recalcar la necesidad de establecer varias estrategias y medidas alternativas (plan B) que permitan atender cualquier tipo de dificultad. Eso implica abordar un proceso (seguir varias etapas) para la formulación y evaluación del proyecto, y además establecer una misión, visión, objetivos y estrategias.

Una vez identificada la oportunidad de negocio a través de la idea de empresa, se debe empezar a indagar sobre los aspectos relacionados con el mercadeo, las finanzas, además de los aspectos operativos

(producción de bienes o prestación de servicios), administrativos y/o de personal, todos estos aspectos son de vital importancia para la creación de la empresa y su sostenibilidad.

VENTAJAS DE TENER UN PROYECTO DE EMPRESA

- ✓ *Minimización de costos:* Evita el malgasto del dinero.



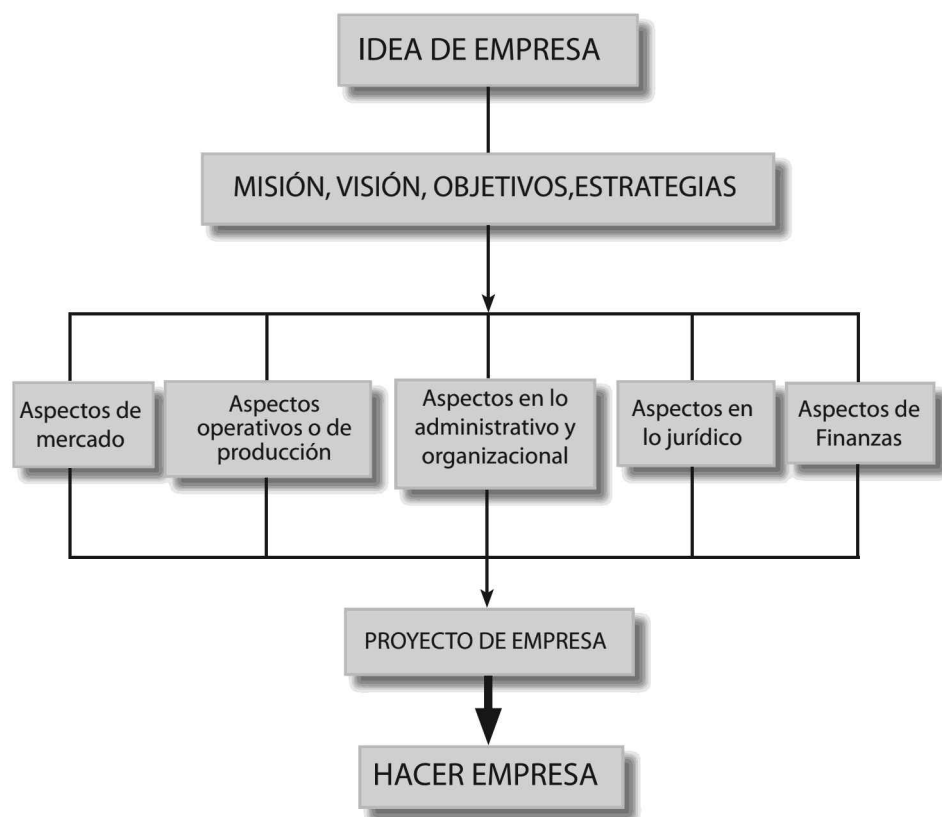
- ✓ *Optimización de recursos:* Permite cuantificar, organizar y hacer rendir los recursos requeridos, impidiendo el desperdicio de éstos.



- ✓ *Reducción de riesgos:* Reduce los riesgos que pudieran correrse en la creación y puesta en marcha de su negocio.
- ✓ *Maximización de tiempos:* facilita la organización del tiempo para sacar el máximo provecho.
- ✓ *Control de imprevistos:* Le permite actuar rápidamente frente a situaciones no planeadas.
- ✓ *Prefijación de resultados:* Permite establecer un conjunto de expectativas personales, en la materialización de su negocio.
- ✓ *Cuantificación y proyección a futuro de la empresa:* Facilita establecer perspectivas y horizontes a seguir, para que su empresa se sostenga en el tiempo.

A la hora de elaborar un proyecto de empresa, es importante llevar un orden adecuado para su buen desarrollo. En la figura 5.3 se pueden ver los aspectos esenciales del mismo.

En el proyecto de empresa, el principal insumo es la información, que puede obtener de otras fuentes (secundarias) o por usted mismo (primarias). En la medida, en que vaya elaborando su proyecto, necesitará información. Consulte a su asesor u orientador sobre fuentes de información para cada aspecto, como: internet, entidades estatales, gremios, DANE, cámaras de comercio, Universidades, otros proyectos ya realizados, revistas, periódicos, etc. De la calidad de estas fuentes, depende la calidad de la información con la cual se va a realizar el proyecto.



Fuente: Cepeda, G. 2009, adaptado por los autores.

Figura 5.3. Partes del proyecto de empresa.

5.2.1 Misión, visión, objetivos y estrategias

Constituyen el marco teleológico, que va a permitir la permanencia y sostenibilidad de una empresa en el largo plazo, responde a la pregunta **¿para dónde vamos?** En su formulación debe darse respuesta a las preguntas **¿quiénes somos y qué tenemos?** Y, **¿en dónde estamos?**

Ejemplo: somos una tienda al por menor, situada en un barrio de estrato 2 en Ibagué, con capacidad de ventas diarias de \$100.000. En Ibagué se instalaron almacenes de cadena como Éxito, Makro, Mercacentro y Carrefour. Un proyecto de empresa, debe tener en cuenta estos aspectos, para formular objetivos y estrategias acordes, en cuanto a: servicio al cliente, valor agregado, precio, entre otros.

FORMULACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

MISIÓN: es la razón de ser de la empresa, para lo que fue creada, en función de los beneficios a clientes, comunidad y propietarios. Corresponde a la delimitación de la acción empresarial: es como la cancha de juego, en ella los actores realizan sus movimientos, toman decisiones, hacen sus jugadas; lo que suceda fuera de ella no cuenta. Se basa en la definición del negocio en el que se encuentra la empresa, éste se expresa en términos de la necesidad que satisface, no del producto o servicio.

Ejemplo: una empresa que hace muebles, está en el negocio de producir descanso, comodidad. Un salón de belleza, produce estética, autoestima.

Para definir de manera adecuada la misión de la empresa, se debe responder a cuatro preguntas fundamentales: **¿quiénes somos?**, **¿Qué hacemos?**, **¿Para quién lo hacemos?**, Y **¿por qué lo hacemos?**

La primera pregunta es la definición filosófica de la empresa ("Somos un equipo de profesionales de la administración"); la segunda indaga acerca de la oferta de la empresa ("Desarrollo de procesos de asesoría y consultoría empresarial"); en la tercera se definen los clientes

("Pequeñas y medianas empresas del departamento"); la cuarta atiende las motivaciones de la empresa ("Generar desarrollo empresarial, económico y social").

Ejemplo: Una empresa de asesoría y consultoría podría plantear su misión de la siguiente forma: "Somos un equipo de profesionales de la administración que desarrolla procesos de asesoría y consultoría empresarial, orientados a las pequeñas y medianas empresas del departamento, con el compromiso de generar desarrollo empresarial, económico y social"

¿Cuál sería la misión de su empresa? _____

VISIÓN: es el futuro de la empresa desde una óptica positiva y acorde a lo que somos y en donde estamos. Responde a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos ir? Para realizar el imaginario es conveniente que reflexione acerca de cómo ve su empresa en 5 o 10 años, cómo desearía que la apreciaran sus clientes, sus proveedores, la comunidad, el Estado.

Ejemplo: exportando sus productos, con 4 locales, siendo líder en el mercado.

La visión debe ser formulada por los emprendedores como líderes de la organización, tener un horizonte de tiempo (de largo plazo), debe ser integradora para que toda la organización se sienta reflejada y comprometida, debe ser amplia y detallada para que se comprenda profundamente, debe ser positiva y alentadora para que motive al talento humano de la organización, pero también realista y posible para que no se convierta en una utopía, debe ser consistente con la misión definida y, finalmente, debe ser ampliamente difundida en los niveles internos y externos de la organización.

Ejemplo: en el año 2019 seremos reconocidos como la mejor opción nacional para apoyar el desarrollo empresarial de las pequeñas y medianas empresas del departamento, con criterios de confianza, sostenibilidad, y responsabilidad social.

¿Cuál sería la visión de su empresa en 5 años? _____

¿En 10 años?

OBJETIVOS: son los propósitos generales (para toda la empresa) o funcionales (por aspectos de la empresa: mercadeo, administrativo, producción, finanzas) que se fijan para que la empresa en el ejercicio de su misión llegue a la visión. Deben ser claros, precisos, alcanzables y medibles (en cantidad, tiempo, espacio).

Ejemplo: obtener una utilidad anual en ventas del 20%, durante el año 2014.

Elabore objetivos para la empresa en su conjunto, a 5 años:

Elabore objetivos a 1 año de:

Utilidad _____

Crecimiento _____

ESTRATEGIAS: Para lograr los objetivos se elaboran estrategias, que son actividades que implican el uso de talento humano y recursos materiales. Deben también ser claras y precisas.

Ejemplo: Para el objetivo de utilidad, una estrategia sería mantener un nivel de gastos por debajo del 20% de los ingresos.

La estrategia es un plan de acción que orienta las capacidades y competencias organizacionales para cumplir los objetivos formulados para la empresa, en un horizonte de planeación de largo plazo.

Elabore 1 estrategia para cada objetivo establecido en el punto anterior.

ESTRATEGIA 1.

ESTRATEGIA 2.

Los objetivos funcionales y sus respectivas estrategias se hacen por áreas o aspectos de la empresa.

PLANES DE CONTINGENCIA. Es el plan B, en caso que no se pueda cumplir el plan inicialmente formulado, debido a condiciones del entorno (variables sobre las cuales la empresa no tiene control) que

se comportan de manera no prevista. Conviene diseñarlos para poder actuar rápidamente y retomar el rumbo, con el fin de alcanzar los propósitos definidos para la organización.

Escriba 3 cambios que se pudieran presentar para alterar los planes iniciales (ejemplo, con clientes, financiación, legislación) y lo que haría en cada caso. _____

5.2.2 Aspectos de mercadeo y ventas

Tienen que ver con la demanda del bien o servicio, es decir con sus CLIENTES y todo lo que puede afectar la relación empresa-cliente (proveedores, entorno, competencia). Con base en esto, se definen las características del producto o servicio; por consiguiente, el emprendedor deberá concentrarse en satisfacer sus necesidades y preferencias. Los CLIENTES son su prioridad, de éstos depende el éxito de cualquier emprendimiento empresarial.

Para el adecuado análisis de las relaciones que el proyecto establece con sus clientes es importante analizar la estructura económica del mercado al cual se va a llegar con la oferta de productos y servicios.

ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL MERCADO

En este caso se debe analizar cuál es el tipo de mercado según el ambiente competitivo, el tipo de bienes que se relacionan con el propio y la elasticidad-precio de la demanda.

El tipo de mercado según el ambiente competitivo presenta cuatro posibilidades:

- ✓ *Mercado de competencia perfecta:* Se caracteriza por la existencia de muchos vendedores y muchos compradores, de tal forma que el precio no puede ser influenciado por un agente en particular. Además, en este tipo de mercado se transan productos idénticos y homogéneos, existe movilidad perfecta de los recursos que en él intervienen y, finalmente, los agentes económicos están informados.
- ✓ *Mercado de competencia monopolística (o monopólica):* En este mercado existen numerosos vendedores, pero el producto que se transa es diferenciado. No existen barreras de entrada ni de salida en el largo plazo.
- ✓ *Oligopolio:* Es un mercado caracterizado por la existencia de pocos vendedores; el producto puede ser homogéneo o diferenciado; y el ingreso y la salida de la industria son posibles, pero con dificultades.
- ✓ *Monopolio:* En este mercado existe un solo vendedor; pero adicionalmente debe cumplirse que el producto que se transa no tenga sustitutos perfectos y que existan barreras de ingreso a la industria.
- ✓ En cuanto al tipo de bienes, se puede presentar en un mercado la existencia de productos sustitutos, productos complementarios y productos independientes.
- ✓ *Producto sustituto:* Es aquél que satisface una misma necesidad, de tal forma que para el cliente resulta de igual valor consumir uno u otro, sobre todo cuando el bien sube de precio o cuando hay escasez.

Ejemplo: Para satisfacer la necesidad de combustible para un vehículo que tecnológicamente lo acepte, su propietario puede demandar gasolina, diesel o gas vehicular.

Establezca los productos sustitutos de su producto:

- ✓ *Producto complementario:* Corresponde a aquél producto que, con su consumo, hace incrementar el consumo de otro producto relacionado con él.

Ejemplo: En la medida en que se vendan más vehículos, se incrementará el consumo del combustible para dichos vehículos. Nótese que este es un análisis que interesa solo desde el punto de vista del proyecto de combustibles.

Establezca los productos complementarios de su producto:

- ✓ *Producto independiente:* No presenta ninguna relación de causalidad con otro producto, es decir, ni es sustituto ni es complementario. Cada vez éstos son más escasos en la economía.

La elasticidad precio de la demanda se basa en la llamada Ley de la demanda, la cual establece que ante el incremento en el precio de un bien, las cantidades demandadas de ese bien se reducen; así como también, ante una disminución del precio de un bien el mercado tiende a demandar más unidades de dicho; es decir, hay una relación inversa entre precio y cantidad demandada.

Pero el asunto que establece la elasticidad precio de la demanda, es en qué medida se da dicho efecto inverso; es muy importante conocer qué pasará con las unidades demandadas de su producto si su precio se modifica. En cuanto a la elasticidad se pueden encontrar tres situaciones con respecto a la demanda de un bien:

- ✓ *Demanda elástica:* El porcentaje en que se modifica la cantidad demandada del producto es mayor que el porcentaje en que varía su precio, en sentido inverso.

- ✓ *Demanda unitaria*: El porcentaje en que varía la cantidad demandada del bien es igual al porcentaje de variación de su precio.
- ✓ *Demanda inelástica*: La cantidad demandada del producto se modifica en un porcentaje menor que la variación porcentual de su precio.

LOS CLIENTES

En el análisis de los clientes, deben tenerse en cuenta sus variables de tipo demográfico y de tipo psicográfico. Dentro de las primeras se encuentran, por ejemplo, la edad, el género, su ocupación, el nivel social, la ubicación geográfica, el nivel de educación, entre otros.

En cuanto al aspecto psicográfico del cliente, menos evidente que las anteriores, se tienen variables como sus aficiones, gustos, preferencias, hábitos de compra, tendencia a la moda, tipo de consumidor y rol del consumidor; además de las respuestas a preguntas como:

- ¿Qué compran?
- ¿Por qué compran?
- ¿Dónde compran?
- ¿Qué cantidad compran?
- ¿Con qué frecuencia compran?



Describe los clientes de su producto o servicio en términos de las variables mencionadas y las respuestas a las preguntas anteriores.

LOS PROVEEDORES

El papel de los proveedores consiste en el suministro de las materias primas, insumos y servicios requeridos para la operación de la empresa. La elección de los proveedores es importante para la puesta en marcha y buen funcionamiento de la organización, ya que la seriedad y compromiso de éstos se ve traducida en el cumplimiento, desarrollo y promoción de los productos o servicios, generando seguridad y confianza.



Para una adecuada selección de los proveedores es recomendable considerar diferentes alternativas por cada tipo de materia prima, insumo o servicio requerido; a la luz del análisis de las siguientes variables: costos, condiciones de compra, existencia de materias primas sustitutas, perecebilidad, infraestructura de bodegaje, oportunidad y demoras en la recepción, disponibilidad, seguridad en la recepción, calidad de los materiales, cantidad de los materiales, localización, costo de transporte, condiciones de pago, de crédito y de descuento, así como el número de proveedores existentes.

Analice diferentes alternativas de proveedores para la materia prima principal de su proyecto. Puede guiarse por la siguiente tabla comparativa:

Tabla 5.4. Análisis de proveedores

VARIABLE	PROVEEDORES		
	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3
Costo			
Condiciones de compra			
Existencia de sustitutos			
Análisis de perecebilidad			
Infraestructura de bodegaje			
Oportunidad y demoras en la recepción			

VARIABLE	PROVEEDORES		
	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3
Disponibilidad			
Seguridad en la recepción			
Calidad de los materiales			
Cantidad de los materiales			
Localización			
Costo de transporte			
Condiciones de pago			
Condiciones de crédito			
Condiciones de descuento			
Número de proveedores			

Fuente: los autores.

Describa cuáles podrían ser los proveedores de otras materias primas, insumos y servicios para su empresa.

¿Qué ventajas ofrecen?

EL ENTORNO

Trata de todos aquellos factores externos que afectan positiva o negativamente a la organización.

El entorno constituye un punto relevante que puede influir en la organización, no es controlable y se debe considerar al formular objetivos y estrategias. Se trata de calcular una tendencia aproximada, pero pueden suceder situaciones imprevistas que hacen cambiar los planes. El emprendedor debe estar en permanente contacto con el

entorno que lo rodea, para que pueda adaptarse flexiblemente a sus cambios.

Aspectos destacables del entorno como los clientes, los proveedores, la competencia, la política, la ley, la tecnología, el medio ambiente, la cultura, la violencia y la economía, pueden afectar su empresa, pues, su control y predicción se hacen difíciles por el continuo cambio. La pertenencia a redes de trabajo como gremios, asociaciones, cooperativas o similares a nivel regional, nacional o internacional, así como redes de información por suscripción a revistas o informativos especializados, que se encuentran disponibles en forma física o internet, ayudan a minimizar el riesgo que causa la incertidumbre por cambios del entorno.

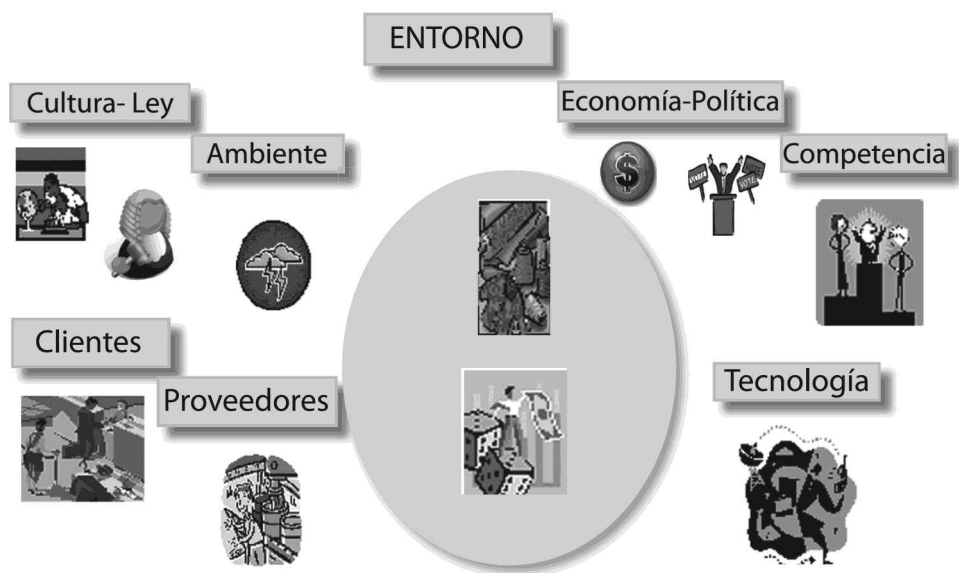


Fuente: los autores.

Figura 5.4. Análisis PEST

Una metodología recomendable para conocer y analizar el entorno es el análisis PEST, cuyo objeto de estudio es el país en que se encuentra la empresa. Éste es un acrónimo de los factores que agrupan las variables que deberán estudiarse, como se puede percibir en la figura 5.4.

En una visión complementaria, la figura 5.5 muestra otros factores adicionales, necesarios para un buen análisis del entorno por parte del emprendedor.



Fuente: Los autores.

Figura 5.5. Factores del entorno

Ejemplo: una fábrica de sacos de lana ve incrementada sus ventas en época de lluvia, pero disminuyen drásticamente en épocas de verano. Es conveniente manejar una línea de productos o servicios adecuados a diferentes situaciones.

¿Qué factores del entorno considera más importantes para su empresa?

LA COMPETENCIA

Se denomina competencia a las empresas que ofrecen productos y servicios que satisface la demanda que una empresa pretende cubrir; pueden ser productos similares o no similares, por ejemplo, la carne y

el pollo. En el marco de la competencia, sobrevive la empresa que logra cautivar al mayor número de clientes ofreciendo valores agregados a sus productos y/o servicios; se entiende por valor agregado al conjunto de ventajas que un cliente puede encontrar en un producto frente a otro similar.

Es importante que quien lidere una empresa caracterice a su competencia, identificando sus fortalezas y debilidades frente a la misma.

- *Tamaño de la empresa y localización:* ¿dónde se encuentra ubicada la competencia?, ¿es un negocio grande o pequeño?

Ejemplo: la competencia es la panadería El Pan de Oro, ubicada a dos calles, en un local pequeño de un primer piso.

- *Características de sus productos o servicios:* ¿qué clase de productos ofrecen?, ¿qué variedad de productos tienen?, ¿prestan servicios adicionales?



Ejemplo: ofrecen pasteles de varios sabores, postres y gaseosas, además de entregas a domicilio.

- *Características de sus clientes:* ¿qué personas compran?, ¿con qué frecuencia compran?



Ejemplo: en la mayoría de los casos los clientes son jóvenes, ya que los postres son muy llamativos para los adolescentes y compran con frecuencia durante el día.

- *Precios y calidad que ofrecen:* ¿qué precios ofrecen?, ¿sus productos son de calidad?



Ejemplo: sus precios son un poco elevados, pero sus productos se elaboran con dedicación y calidad.

- *Canales de distribución que implementan:* ¿cómo obtienen sus insumos y materiales?, ¿cómo hacen llegar sus productos a los clientes?

Ejemplo: tienen proveedores que se encargan de traer los insumos y materiales a la panadería, ellos producen los pasteles y postres, venden directamente a los clientes y a dos panaderías de barrios aledaños.

- *Publicidad que utilizan: ¿cómo promocionan sus productos?*

Ejemplo: Esta panadería tiene su domicilio y teléfono en el directorio local, entrega publicidad impresa y aprovecha medios masivos como la radio para darse a conocer.

Es importante tener en cuenta que siempre va a existir la competencia y que los competidores pueden ser directos e indirectos, que satisfacen las mismas necesidades, aunque los productos o servicios sean diferentes.

Ejemplo: carne y pollo. Quien lidere una empresa debe mantenerse actualizado frente a la competencia para actuar de forma inmediata con su estrategia.

En términos generales podría concluirse que el análisis de los competidores descansa sobre tres grandes variables: su estrategia comercial, sus ventajas competitivas y su situación financiera.

La estrategia comercial corresponde a la mezcla de mercadotecnia, conocida también como las 4P: Producto, precio, promoción y plaza. Es decir, se debe analizar el producto del competidor y sus principales características, el precio de su producto, las actividades promocionales y de publicidad que realiza, así como la manera como hace llegar su producto al cliente final. Este tema será profundizado a continuación en el ítem de factores internos de mercadeo.

La ventaja competitiva es un atributo o factor positivo y fuerte que tiene una empresa pero que no tienen sus competidores; por este factor los clientes de un mercado reconocen la empresa y la prefieren sobre ofertas similares. Es necesario conocer cuáles son los factores diferenciadores del competidor con el fin de emprender acciones que permitan bloquear dichas ventajas. Éstas pueden estar representadas en el producto, en el servicio, en la cadena de distribución, en los procesos

de comercialización, en su capacidad financiera; en fin, en cualquier actividad o resultado empresarial.

Conocer la situación financiera del competidor es necesario pues permite anticipar las posibles jugadas que éste pueda realizar ante la aparición de nuestro proyecto y analizar hasta dónde pueden llegar sus acciones como respuesta a las propias. No siempre esta información se encuentra disponible; en muchos casos es de esperar que el competidor no esté dispuesto a proporcionarla, por lo cual se debe ser muy creativo para poder acceder a ella.

Responda las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de competencia tiene su negocio? _____

¿Qué clase de productos ofrece su competencia, y cómo son frente a los suyos?

¿Qué canales de distribución utilizan y a qué tipo de clientes llegan?

¿Qué precios, publicidad y promociones tiene su competencia?

FACTORES INTERNOS DE MERCADEO

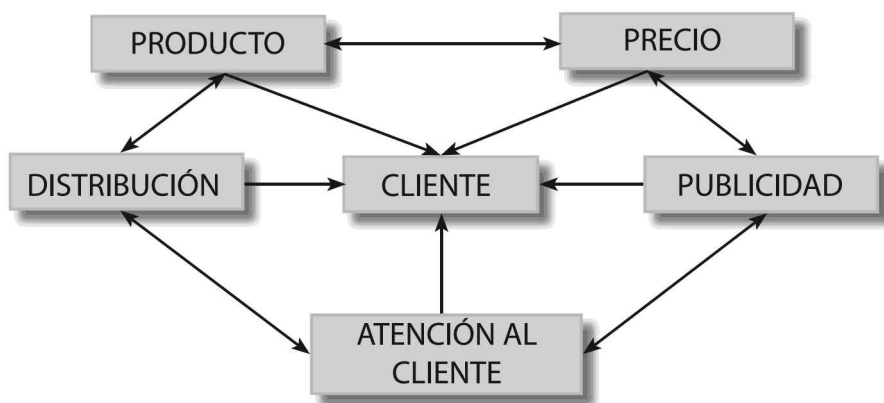


Son aquellas actividades de la empresa para llegar a sus clientes y para generar diferencia frente a sus competidores.

¿Qué es la mezcla de mercadeo?

Consiste en ofrecer el mejor producto, al mejor precio, con una excelente atención al cliente, unos acertados canales de distribución y una buena estrategia publicitaria.

MEZCLA DE MERCADEO



Fuente: Villaescusa R, ajustado por los autores.

Figura 5.6. Mezcla de mercadeo

PRODUCTO: es el bien o servicio que se ofrece a los clientes para satisfacer sus necesidades. Del producto se deben identificar características como: tamaño, presentación, empaque (protege e identifica el producto), marca (es el nombre comercial que se le da al producto o servicio para diferenciarlo de la competencia, debe tener logo y eslogan, sencillo de leer, de pronunciar y de fácil recordación),

calidad (se refiere a las características y cualidades que tiene el producto para satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de los clientes), ciclo de vida, servicios adicionales, línea de producto (es la variedad de productos que se ofrecen relacionados entre sí, bien porque se venden al mismo grupo de clientes o porque tienen una relación funcional).

Además es muy importante entregar al cliente la información acerca de sus especificaciones (características, componentes, formas de uso, disposición final, tabla nutricional, medidas de seguridad, entre otros. Estas especificaciones pueden ser colocadas en la etiqueta del producto, en su empaque o envase, en el embalaje, en la marquilla, en un inserto (a manera de volante o de plegable), en un documento adicional (manual), o en otras formas específicas de acuerdo con el tipo de producto del que se trate.

Ejemplo: Un confeccionista puede trabajar con diferentes líneas: ropa deportiva para niño, ropa elegante para dama.

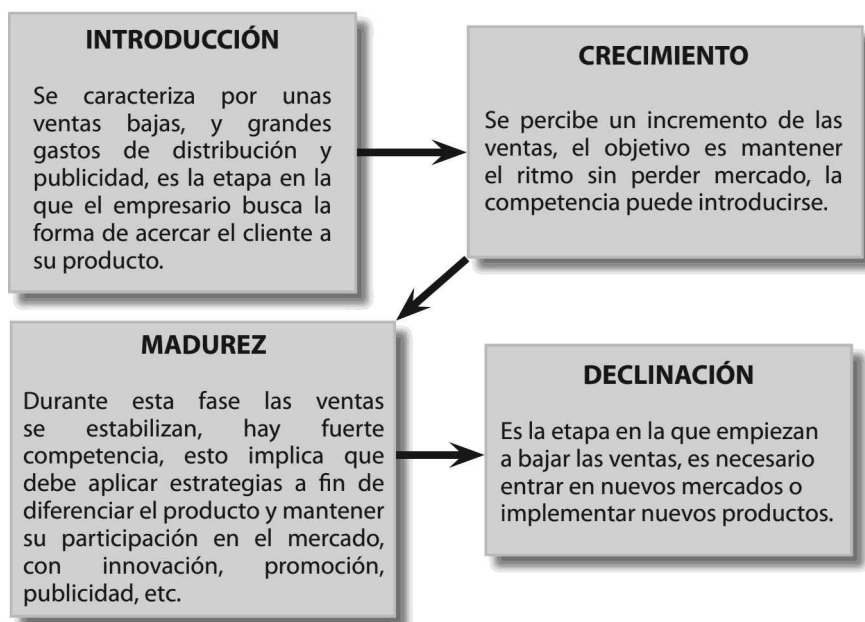
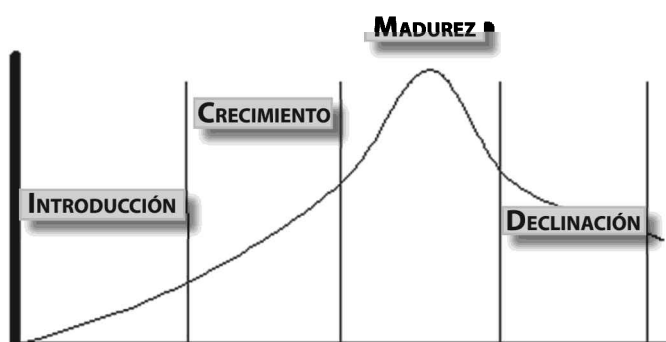
Ciclo de Vida del producto: Un producto o servicio pasa por diferentes etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Cada una de estas etapas tiene características específicas (Figura 5.7) e implica diferentes decisiones y acciones por parte de la empresa (sobre todo en los aspectos de mercado y financieros). El ciclo del producto se representa por una curva que permite relacionar su volumen de ventas con el tiempo que lleva en el mercado.

Describe el producto o servicio que piensa ofrecer al mercado: _____

¿Cuáles son los elementos diferenciadores de su producto o servicio en relación con productos similares existentes en el mercado?

¿En qué etapa del ciclo del producto se encuentra su producto o servicio?

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: Villaescusa R, ajustado por los autores.

Figura 5.7. Ciclo de vida del producto

PRECIO: es el valor monetario, que está dispuesto a pagar el cliente por un producto o servicio. Debe satisfacer las necesidades del cliente y generar rentabilidad a la empresa. No se debe fijar el precio de un producto o servicio de forma empírica, se deben tener en cuenta: los costos, el precio de la competencia, ingresos de los clientes, demanda y oferta, precios regulados, prestigio del producto.

- ✓ **Los costos:** es necesario determinar cuál es el costo unitario del producto, teniendo en cuenta todos los costos y gastos en los que se incurre para ofrecerlo (costos de producción, gastos de ventas, gastos administrativos, gastos legales, gastos financieros). Luego de determinar el costo, se debe definir el margen de utilidad que espera del producto para luego determinar el precio de venta. La determinación del margen de utilidad debe hacerse con base en información pertinente, por ejemplo la rentabilidad promedio del sector empresarial al cual pertenece el producto.

$$\text{PRECIO DE VENTA} = \text{COSTO UNITARIO} + \text{MARGEN DE UTILIDAD}$$

- ✓ **Ingresos de los clientes:** se debe tener en cuenta la cantidad que puede y está dispuesto a pagar el cliente. No se deben establecer precios que los clientes no tienen la capacidad de pagar.



- ✓ **Precios de la competencia:** se deben ofrecer precios iguales o inferiores a la competencia, sin perder de vista las ganancias de la empresa y sin afectar la estructura de costos del producto.
- ✓ **Demanda y oferta:** en algunas ocasiones los precios cambian dependiendo de cómo se comporte la demanda y oferta de un producto o servicio.

Ejemplo: si existe bastante cosecha de naranjas, es normal que su precio se reduzca.

- ✓ El buen nombre "GOOD WILL": se puede fijar precios de acuerdo

al prestigio del producto y posicionamiento que se tenga en el mercado. Aunque un producto sea de alto precio, los clientes prefieren comprarlo porque es de mejor calidad, garantizado por su marca.



¿Cuál es el costo unitario de su producto o servicio? _____

¿Cuál es el margen de utilidad que espera? _____ ¿Por qué? _____

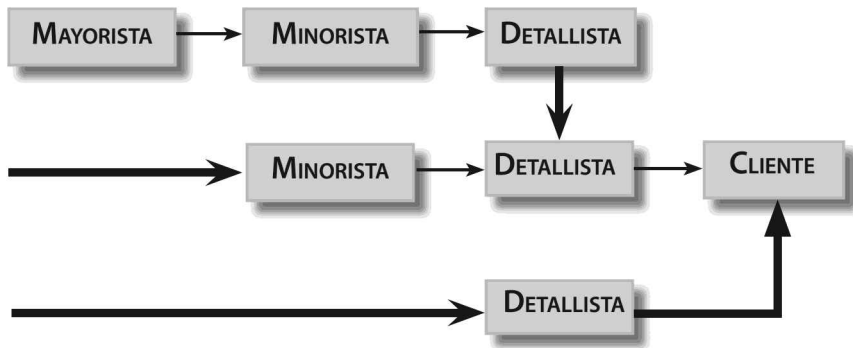
¿Cuál es el precio previsto para su producto o servicio?:

CANALES DE DISTRIBUCIÓN: son los posibles caminos que toma el producto desde que se produce hasta que llega al consumidor final.

- ✓ **Canal directo:** con el canal directo de distribución se hace llegar el producto directamente al consumidor final.



- ✓ **Canal indirecto:** es cuando el empresario utiliza intermediarios para hacer llegar su producto al consumidor final.



Fuente: Villaescusa R, ajustado por los autores.

Figura 5.8. Canales de distribución

- ✓ **Intermediarios:** personas que reciben (puede ser comprado o en consignación) el producto y lo hacen llegar al cliente final. Pueden ser mayoristas, minoristas o detallistas.
- ✓ **Mayorista:** reciben productos en grandes cantidades para venderlos a minoristas o detallistas.
- ✓ **Minorista o detallista:** venden directamente el producto al consumidor final.

Ejemplo:

MAKRO → DISTRIBUIDORA → TIENDA → CLIENTE FINAL

Para definir el canal o los canales de distribución más adecuado(s) para el proyecto es necesario analizar la manera como se realiza por parte de los competidores, al igual que las preferencias de los clientes. Sin embargo, en algunos casos el valor diferenciador del proyecto podrá estar basado en la innovación en el canal de distribución (caso Dell Co. para los computadores).

Sobre la base de este conocimiento o de la innovación, es necesario considerar diferentes alternativas de canal de distribución y tomar una decisión con base en los siguientes criterios:

Costo: aquél que debe asumir el proyecto para hacer llegar el producto o servicio al consumidor final. Éste puede estar dividido en costos de inversión y costos de operación, y depende de las características de cada canal y la manera como se retribuya el trabajo del intermediario.

Disponibilidad: se refiere a la capacidad del canal para hacerse cargo del producto o servicio del proyecto y dejárselo disponible al cliente. Se relaciona con los volúmenes, exclusividad, potencialidad operativa y potencialidad administrativa del canal.

Oportunidad: tiene que ver con el tiempo en el que el canal es capaz de llevar, desde la fábrica hasta el consumidor final, el producto o servicio del proyecto. Por supuesto, se preferirá aquél que sea capaz de hacerlo de manera más rápida.

¿Cuáles son las alternativas para hacer llegar el producto o servicio a su cliente?: _____

Realice el análisis de costo para cada alternativa: _____

Realice el análisis de disponibilidad para cada alternativa: _____

Realice el análisis de oportunidad para cada alternativa: _____

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN: son todas las actividades que realiza la empresa para dar a conocer el producto o servicio, posicionarlo en el mercado, impulsar las ventas y generar fidelidad de los clientes.

Ejemplos: pendones, medio radial, periódico, volantes, tarjetas de presentación, perifoneo. Las promociones se hacen dando descuentos, ofreciendo productos o servicios gratis, muestras comerciales.

La publicidad está orientada a hacer que el producto o servicio sea conocido por el mercado, que éste se recuerde, que el producto o servicio y la marca se posicionen y, en general, a generar recordación.

La promoción es una actividad que busca el movimiento del producto, hacer rotar los inventarios, vender. Se debe realizar cuando hay problemas en las ventas, cuando hay cambios de colección e incluso cuando hay productos con algún desperfecto, que no puede ser ofrecido al mercado por no cumplir con alguna de sus especificaciones.

- **Merchandising:** Es el arte de arreglar muy bien el punto de venta, de manera que los productos queden bien exhibidos, a fin de conseguir mediante una presentación atractiva y una adecuada distribución física, mayor rotación de los productos y mejores ventas.
- Las **relaciones públicas:** es el factor que contribuye a darle una imagen a la empresa. Se hace participando en: actividades de responsabilidad social empresarial, eventos, capacitaciones y ferias; teniendo buenas relaciones con los medios de comunicación; manteniendo contacto permanente con personas y entidades claves en el medio empresarial.

¿Cuál sería su estrategia de promoción y publicidad? _____

SERVICIO AL CLIENTE:

Un cliente satisfecho trae más clientes, mientras que uno insatisfecho no vuelve nunca, habla mal de la empresa, espanta a otros clientes y cuesta más su recuperación.

- **Servir:** es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.
- **Escuchar la voz del cliente:** es él quien califica, por eso se debe estar atento a sus sugerencias, reclamos, inquietudes, recomendaciones, etc., pues es quién conoce y sabe en donde se está fallando.
- **Servicio post venta:** es el seguimiento y acompañamiento que se hace al cliente una vez adquiere y usa el producto o servicio. Permite retroalimentar el proceso para el mejoramiento del sistema interno.

“Servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio principal, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”. (Uribe, 2011:78)

Para asegurar la calidad del servicio que se le preste al cliente es necesario que la empresa conozca muy bien las características demográficas y psicográficas de sus clientes; de esta manera podrá generar un modelo de servicio que sea capaz de satisfacer y anticipar las necesidades y requerimientos del mercado.

Este modelo de servicio deberá basarse en una estrategia del servicio que le prometa, y le cumpla, al cliente una serie de valores agregados; a partir de ella la empresa debe diseñar todos sus sistemas de tal forma que sean amables para el cliente, que se le facilite su interacción con la organización. Elemento fundamental para el desarrollo del modelo de servicio es el talento humano de la empresa, el cual debe tener un perfil actitudinal creativo, innovador, propositivo pero solucionador de inconvenientes, cálido y orientado hacia el cliente.

Es vital para este modelo de servicio diseñar los procesos, procedimientos y operaciones de servicio, centrados en el cliente, en hacerle fácil y satisfactoria su relación con la empresa. Lo cual deberá estar unido a un sistema que le permita al cliente evaluar la calidad del servicio que recibe ("escuchar la voz del cliente") para que la empresa pueda mejorar continuamente y satisfacerlo siempre; además del diseño y ejecución del servicio postventa, anteriormente mencionado.

¿Cuál sería su estrategia de servicio al cliente?

¿Cuáles son los valores agregados que le ofrece a sus clientes?

¿Cuál es el modelo de servicio que propone para asegurar la satisfacción y la fidelidad de sus clientes?

5.2.3 Aspectos operativos o de producción



Este aspecto se refiere a la fabricación del producto u operación del servicio, con el cual se espera satisfacer las necesidades de las personas. Se deben tener en cuenta factores como la localización (proximidad a proveedores o a clientes), la capacidad de producción, los costos y la facilidad de movilidad.



LOCALIZACIÓN: es posible que al principio el sitio de producción u operación sea el mismo lugar de residencia del emprendedor, para ahorrar costos de arrendamiento. Sin embargo, es recomendable que se analicen diferentes alternativas de localización para asegurar aquélla que mejor resultado le entregue al proyecto; en ocasiones el costo de arrendamiento pasa a segundo plano frente a otros costos que se pueden generar al cometer errores en la asignación del sitio de localización.

Si se trata de elegir un sitio se deben analizar factores como disponibilidad de servicios públicos, la facilidad para instalar equipos, la proximidad a los proveedores o los clientes, la facilidad para moverse (vías de circulación), la seguridad, la cercanía a sitios de parqueo, los costos de transporte, el costo y la disponibilidad de la mano de obra, el almacenamiento, vías de acceso, tipo de construcción.

En todo caso, se debe consultar el Plan de Ordenamiento Territorial POT del municipio, pues allí se establecen las zonas en donde es permitido o prohibido colocar industrias, locales comerciales o adelantar ciertas actividades productivas.

Establezca las alternativas de localización para su proyecto y analícelas con base en las variables anteriormente mencionadas, que considere aplicables para su caso: _____

Haga un análisis del sitio elegido para la producción u operación:

Sitio elegido: _____

Fortalezas: _____

Debilidades: _____

COSTOS DE PRODUCCIÓN. Se denominan costos de producción a los relacionados con la fabricación de un producto: el costo de la materia prima, de los insumos, de la mano de obra, y servicios. Deben tomarse por costo unitario, ya que éstos son parte de los costos que se deben tener en cuenta para calcular el precio del producto y, posteriormente, determinar la viabilidad financiera del proyecto.

¿Qué materias primas, insumos, personal y servicios requiere el producto o servicio?

Calcule el costo unitario de producción; ejemplo: si con una libra de harina se preparan 10 panes, entonces se divide el valor de la libra por 10.

Tabla 5.5. Cálculo de costo unitario de producción

ELEMENTO	COSTO POR MEDIDA (KG, MT, BULTO, JORNAL, ETC)	NÚMERO DE UNIDADES QUE SE OBTIENEN DE LA MEDIDA	COSTO UNITARIO
Materia prima A			
Materia prima B			
Insumo A			
Insumo B			
Personal			
Servicio A			
Servicio B			
TOTALES			

Fuente: Los autores.

INVENTARIOS. Son todos aquellos productos que están disponibles para la venta (inventario de producto terminado) o se encuentran en proceso de elaboración (inventario de productos en proceso). El nivel de inventarios depende de la capacidad de almacenamiento, la perecebilidad de los productos y su disponibilidad, y la política que la empresa trace para atender demandas adicionales no previstas, entre otros.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN: es el número de productos o servicios que el emprendedor puede asumir con los recursos físicos (maquinaria y equipo), el talento humano y los recursos financieros disponibles, para los cuales existe un mercado objetivo identificado. Debe estar de acuerdo con un plan de ventas y un nivel de inventarios.

¿Cuántos productos o servicios proyecta producir en el año? _____

¿Cuál sería el nivel de inventarios en porcentaje (%)?

¿Qué maquinaria y equipos utilizaría?

¿Cuáles son los requerimientos de talento humano necesarios?

5.2.4 Aspectos administrativos y organizacionales

Incluye todos los aspectos directivos, de gestión del talento humano y otros servicios de apoyo que son necesarios para el normal funcionamiento de la empresa como las asesorías contables, asesorías legales y otro tipo de asesorías, además de la seguridad, servicios de limpieza y de cafetería, entre otros.

REMUNERACIÓN. Es el pago que se realiza a los colaboradores de la empresa por las funciones, actividades y tareas desarrolladas en la empresa.

Existen diferentes formas de vinculación a la empresa, entre las cuales el proyecto debe decidir aquella(s) que más convengan a sus intereses y a los de sus trabajadores.

Cuando se da la modalidad de vinculación directa, mediante contrato laboral (a término indefinido o término definido), la empresa debe pagar a su trabajador de acuerdo con los factores salariales considerados en la tabla 5.5.

Existen otras modalidades, menos generalizadas, como la remuneración por unidad producida, en cuyo caso se paga por producto terminado; por horas, en la cual el pago se hace de acuerdo al número de horas

trabajadas en un día, tomando como base para su liquidación el salario mínimo legal vigente; por día (jornal), se paga el valor del día, según el salario mínimo legal vigente.

Tabla 5.6. Factores salariales

CONCEPTO	PORCENTAJE (MES)
SUELDO	100.00
PRESTACIONES SOCIALES	
Cesantías	8.33
Intereses a las cesantías	1.00
Vacaciones	4.17
Prima legal	8.33
SEGURIDAD SOCIAL	
Salud	8.50
Pensión	12.00
Riesgos profesionales	Según actividad
APORTES PARA FISCALES	
Caja de compensación	4.00

Fuente: los autores.

CONTRATACIÓN

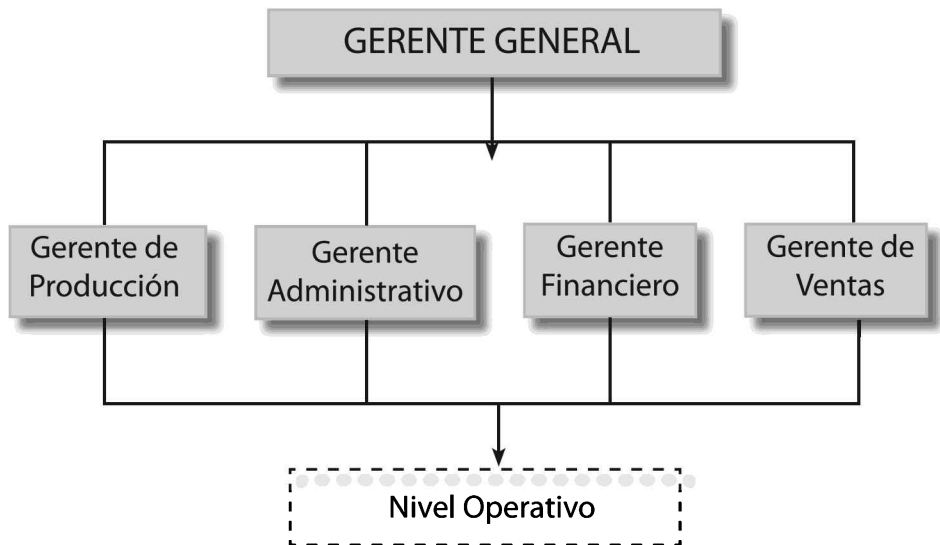
El proyecto debe definir el tipo de contrato, ajustado a la ley, que suscribirá con el talento humano de la organización. Como se mencionó anteriormente, el tipo de contrato más usual es el laboral, que puede ser indefinido o a término fijo. En cualquiera de estos dos casos, además del sueldo pactado la empresa debe pagar las prestaciones sociales al trabajador y la seguridad social y los aportes para fiscales, a las diferentes entidades definidas por la ley.

Adicionalmente el proyecto puede realizar contratos de prestación de servicios, los cuales pueden darse con personas naturales (por ejemplo, asesor jurídico, asesor contable) o con personas jurídicas (como las empresas de vigilancia privada, las firmas de contadores, entre otros).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

Así no se cuente con mucho personal, se requieren definir funciones y responsabilidades a través de una estructura organizacional, cuyo principal objetivo es organizar, orientar y controlar una serie de actividades para responder a unos objetivos.

El gerente se encarga de dirigir la organización hacia sus objetivos, los gerentes funcionales se encargan de sus respectivas áreas, y el nivel operativo ejecuta las actividades. De esta manera, cuando su empresa crezca, podrá determinar las necesidades de personal, la ubicación dentro de la empresa y los perfiles de las personas que piense contratar.



Fuente: los autores.

Figura 5.9. Estructura organizacional funcional

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Para la adecuada administración la empresa requiere contar con algunos activos fijos directamente relacionados con las oficinas. Ejemplo de éstos son los muebles y enseres, los computadores y demás equipos de sistemas, los teléfonos y fotocopiadoras, entre otros.

Responda a las siguientes preguntas:

¿Cuántas personas va a tener su empresa, y qué funciones van a cumplir?

¿Cuánto dinero se destinará para el pago de esas personas?

¿Qué tipo de servicios y asesorías necesitaría y cuánto cuestan?

¿Cuáles activos fijos requiere el proyecto y cuál es su costo?

5.2.5 Aspectos legales y jurídicos

Es necesario que el proyecto consulte la normatividad legal vigente con el fin de asegurarse de considerar todas las implicaciones de las mismas en su quehacer empresarial.

Lo primero que se debe revisar es si la producción del producto o la prestación del servicio que se pretende realizar sea lícito o permitido. Por ejemplo, no sería posible desarrollar un proyecto para la producción de armas, pues éste es, por ley, un monopolio del Estado.

También es necesario consultar algunas normas específicas que tienen implicaciones en el proyecto, tanto en su diseño como en su estructura de costos. Ejemplo de éstas son el Código de comercio, el Código laboral, el Estatuto tributario, el Estatuto de contratación, el POT, entre otros.

TIPOS DE EMPRESA

Merece especial atención en este capítulo, la definición del tipo de organización jurídica que deberá crearse para el desarrollo de las actividades empresariales del proyecto.

Esta decisión deberá tomarse considerando que cada una de ellas tiene ventajas y desventajas, por lo cual es conveniente confrontarlas con los intereses del emprendedor y las particularidades del proyecto.

En la figura 5.10 (en página siguiente) se presenta un bosquejo general de las posibilidades que podría tener el emprendedor para darle vida jurídica a su proyecto.

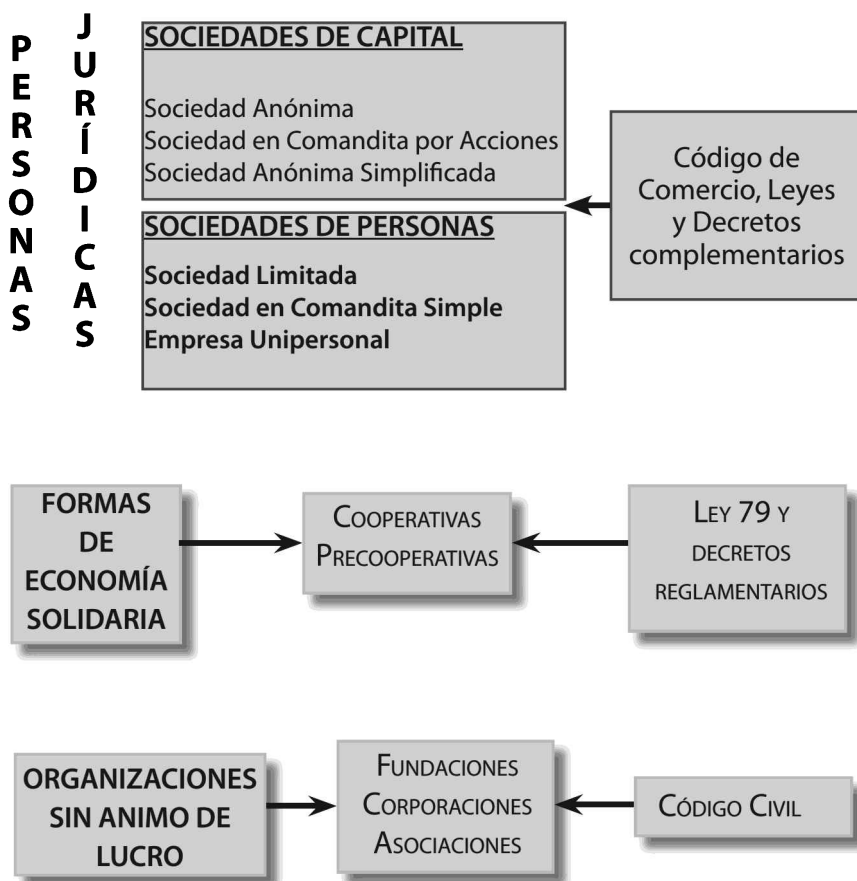
La Cámara de Comercio de Ibagué www.ccibague.org, al igual que las demás cámaras de comercio a lo largo de la geografía nacional, ofrece asesoría sobre el tipo de empresa que más le conviene, dependiendo de su objeto social (expresión de la actividad o actividades a las que se va a dedicar la empresa), número de socios, naturaleza de la empresa, tamaño de las operaciones, duración de la actividad empresarial, obligaciones legales, aporte de los socios.

TRÁMITES LEGALES

En la página <http://www.crearempresa.com.co/General/Home.aspx>, y en la Cámara de Comercio de Ibagué, www.ccibague.org, puede encontrar los diferentes pasos para crear formalmente su empresa: CONSULTA, DILIGENCIAMIENTO Y FORMALIZACIÓN.

Las obligaciones de mayor relevancia son:

- ✓ Registro de la actividad empresarial ante las cámaras de comercio.
- ✓ Inscripción en los registros de impuestos, tanto nacionales como municipales.



Fuente: los autores.

Figura 5.10. Tipos de empresa

- ✓ Registro de la empresa ante una administradora de riesgos profesionales.
- ✓ Registro de la empresa ante SENA, ICBF y cajas de compensación.
- ✓ Afiliación de los trabajadores ante las entidades correspondientes del Sistema de Seguridad Social.
- ✓ Cumplimiento de normas relacionadas con la apertura y funcionamiento de establecimientos de comercio (Sayco-Acinpro, normas sanitarias y de salud, normas de seguridad física, normas ambientales, uso del suelo, etc.).
- ✓ Pago de impuestos como el de industria y comercio, predial, vehículos, entre otros.

5.2.6 Aspectos de finanzas

Se deben considerar todos los movimientos (Ingresos y egresos) de dinero necesarios para poner en marcha y operar la empresa, tales como ventas, donaciones, inversiones, gastos, rentas.



- ✓ *Una inversión*, es un capital o cantidad de dinero que se usa para obtener una **ganancia futura**.
- ✓ *Un gasto* es el dinero que se usa para cubrir una necesidad u obligación de la empresa en el desarrollo de sus operaciones.

Con este referente, en el estudio financiero del proyecto se presentan dos tipos de costos: los de inversión, que corresponden generalmente a la adquisición de los activos fijos necesarios para el desarrollo del objeto social de la empresa. Ejemplos de éstos son los edificios, la maquinaria, los vehículos, los equipos de oficina, los muebles y enseres, principalmente.

El segundo tipo de costo es el de operación (mencionado antes como gastos). Este tipo de costo es indispensable para el quehacer diario de la empresa, en su ejecución de día a día. Los costos de operación que en mayor medida se generan en un proyecto son los de mano de obra, materias primas, insumos, materiales, mantenimiento, arrendamiento, servicios, honorarios, entre otros.

EL INICIO DE SU EMPRESA: ¿Qué necesita para iniciar su empresa?

Ejemplo: en la creación de una pizzería "Pizza Bambino's", se venderá pizza, panzerotti, lasaña y gaseosas. Se necesitan hornos, un mesón, vajillas, rodillos, refrigeradores, mesas, sillas, entre otros. Esta es una inversión.



- *Materiales y servicios:* ¿Qué se necesita para elaborar el producto?

Ejemplo: en la elaboración de estos productos se necesita harina, huevos, sal, pollo, queso, salsa de tomate, agua, carne, jamón, piña,

champiñones, entre otros ingredientes. Se requiere contratar un pizzero, quiz. Estos son costos y gastos.

- *Adecuación del Lugar:* ¿dónde ubicar el negocio?, ¿el local propio o arrendado?, ¿qué adecuaciones se deben realizar?



Ejemplo: se arrendará un local en una zona central al que hay que hacerle adecuaciones de pintura, decoración y aseo. Todo esto se traduce en un gasto adicional.

- *Publicidad:* ¿Cómo se dará a conocer el negocio?

Ejemplo: se planea pautar en la radio y distribuir publicidad impresa por la zona en la que se encuentra ubicado el negocio. Dichas acciones suponen gastos adicionales.



- *Personal y otros:* ¿qué otro servicio se ofrecerá?, ¿se contratará personal?, ¿se implementará el uso de algún tipo de uniforme?



Ejemplo: si se ofrece servicio a domicilio se debe considerar contratar una persona que se encargue de dicha tarea. Para la atención al cliente, se requiere de un mesero y para la elaboración del producto otra persona que se encargue de dicha labor. No hay que olvidar los costos de uniformar a todo este personal, si así se requiere.

Los sueldos de todos los trabajadores deben considerarse en el momento de calcular los gastos, incluyendo la provisión para prestaciones sociales como son cesantías 8.33%, intereses a las cesantías 1%, prima 8.33% y vacaciones 4.17%. También es importante tener en cuenta la seguridad social, cuyo costos de afiliación en salud es del 8.5%, pensión 12% y riesgos profesionales que va de acuerdo con la categoría en que

se encuentre la empresa. En relación a los aportes parafiscales, con el simple hecho de que se tenga vinculado una persona a la empresa, ésta asume los costos que se deben cancelar al SENA 2%, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar 3% y caja de compensación 4%. Es importante que no se confíe en pagar el sueldo de los trabajadores con las ganancias del negocio ya que es posible que al primer o a los primeros meses la empresa no entregue las utilidades suficientes para cubrir dichos gastos.

Vale considerar los costos adicionales, es decir aquellos que la puesta en marcha de la empresa pueden generar, tales como los costos de iniciación, adecuación del local, etc. Esta serie de costos deben considerarse antes de la puesta en marcha del negocio, ya que determinan el monto de la inversión.

Tabla 5.7. Plan de inversión inicial

- MAQUINARIA Y EQUIPO	
Equipo A	
Equipo B	
- MATERIALES E INSUMOS	
Material A	
Insumo	
- SERVICIOS ADICIONALES	
Asesorías	
Servicios Generales	
- PERSONAL	
Trabajador A	
Trabajador B	
- GASTOS DE INICIACIÓN	
- OTROS GASTOS	
Adecuaciones	
TOTAL	

Fuente: Los autores.

FUENTES DE FINANCIACIÓN



En algunos casos las personas cuentan con el dinero necesario para la creación de su empresa, pero en otros es necesario acudir a terceros que pueden facilitar el dinero requerido. Las siguientes son algunas fuentes de financiación:

Cuando se debe recurrir a terceros es necesario analizar las condiciones de pago y el porcentaje de intereses (tasa de interés) por el dinero que se solicite prestado, para tenerlo en cuenta dentro de los costos del producto y por consiguiente en el precio de venta.

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Recursos propios

Corresponde a la parte de la inversión que se financia con dinero propio de los emprendedores

Recursos de terceros

Créditos (bancos comerciales, Banca de oportunidades), capital semilla, inversionistas, fondos de inversión

Fuente: los autores.

Figura 5.11. Fuentes de financiación

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

Los siguientes estados financieros le ayudan a organizar los movimientos de dinero de su empresa y le dan un estado real de su situación financiera:

BALANCE GENERAL: en éste se evidencian los saldos obtenidos por la empresa durante un período de tiempo. El balance general está constituido por tres grupos de partidas: LOS ACTIVOS, es lo que tiene la empresa, LOS PASIVOS, es lo que debe a otros y, EL PATRIMONIO, es lo

que es de sus dueños. Lo que tiene la empresa (ACTIVOS) es igual a lo que debe a otros (PASIVOS) más lo que es de sus dueños (PATRIMONIO).

En el balance general se deben ubicar las cifras exactas de los activos que se poseen, los pasivos que se adeudan y el patrimonio restante. Deben dar sumas iguales.

ACTIVOS CORRIENTES					
Dinero en banco	5.159				
(+) Inventarios	335				
(+) Deudores	<u>8.576</u>				
	14.070				
ACTIVOS FIJOS					
Equipo	3.000				
(-) Menos depreciación	<u>(750)</u>				
	2.250				
TOTAL ACTIVOS	16.320				
PASIVO CORRIENTE					
Acreedores comerciales	3.700				
(+) Préstamos	<u>5.880</u>				
(+) Otros					
TOTAL PASIVO	9.580				
PATRIMONIO					
Capital inicial	2.500				
(+) Utilidades	6.000				
(-) Reservas	<u>(1.760)</u>				
TOTAL PATRIMONIO	6.740				
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	16.320				

Fuente: los autores.

Figura 5.12. Ejemplo de balance general

ESTADO DE RESULTADOS: muestra los resultados (utilidades o pérdidas) de la operación de la empresa, en términos de la rentabilidad que se va generando en un período determinado.

FLUJO DE CAJA O DE EFECTIVO: este aspecto permite medir la verdadera posición de liquidez de la empresa.

Por liquidez se entiende la cantidad de dinero en efectivo disponible, con el fin de atender obligaciones a corto plazo. De la disponibilidad del activo que puede convertirse en efectivo, depende que un negocio pueda responder en determinadas circunstancias de manera inmediata.

Por ejemplo: una cuenta bancaria tiene más liquidez que una propiedad, ya que la propiedad se debe vender para tener efectivo y esto puede tardar mucho tiempo, mientras que la cuenta bancaria es dinero en efectivo inmediato.

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE RESULTADOS

Ventas de contado
 (+) Ventas de crédito
 (=) Total ventas brutas

 (-) Descuentos de ventas
 (-) Devoluciones de ventas
 (=) Ventas netas
 (-) Costos de la mercancía vendida
 (=) Utilidad bruta en ventas
 (-) Gastos operacionales
 (-) Gastos de administración
 (-) Gastos de mercadeo
 (-) Gastos de publicidad
 (-) Gastos de ventas
 (-) Gastos de depreciación
 (=) Utilidad operacional
 (-) Gastos financieros
 (+) Otros ingresos
 (-) Otros egresos
 (=) Utilidad antes de impuestos
 (-) Impuestos de renta
 (=) Utilidad neta

Fuente: Villaescusa R, ajustado por los autores.

Figura 5.13. Estado de resultados

La siguiente tabla es un ejemplo sencillo del flujo de caja; en éste se proyectan los ingresos y pagos realizados mes a mes por todo concepto, con el fin de determinar la liquidez de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo y sus necesidades de financiamiento cuando se requiera.

Tabla 5.8. Flujo de caja

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
Caja inicial						
Más: Ventas de Contado						
Más: Recuperación de cartera						
Más: Otros ingresos						
Menos: Compra de activos fijos						
Menos: Compra de materia prima						
Menos: Pago de obligaciones						
Menos: Pago de nómina						
Más: Aporte de socios.						
Menos: Pago de impuestos						
CAJA FINAL						

Fuente: los autores.

5.2.7 Evaluación

Para asegurar el logro de sus objetivos, es necesaria una evaluación continua de su cumplimiento, para poder hacer ajustes que permitan la mayor eficiencia. Se debe fijar:

- Los factores críticos a evaluar: por ejemplo, ventas, servicio al cliente.

- La periodicidad de la evaluación: mensual, trimestral, semestral. Recuerde que la evaluación es continua, no al final de un periodo.

- ¿Cómo medir: una encuesta, visita a clientes, a través de vendedores?

- Uso de indicadores de gestión. Los indicadores de gestión son unidades de medida gerencial para evaluar el desempeño de la organización. Por ejemplo, en ventas: unidades vendidas/mes, en finanzas: utilidades/ingresos, mide la rentabilidad. _____



Capítulo 6.

Conclusiones y recomendaciones

6.1. CONCLUSIONES

- ✓ En la creación, crecimiento y sostenibilidad de una empresa es importante considerar la actitud visionaria y el carácter del emprendedor; de su responsabilidad y empeño en el mundo empresarial depende gran parte de su éxito o fracaso. La guía orienta y apoya la acción del empresario, facilitándole la comprensión de las operaciones de la empresa y su entorno.
- ✓ Cada uno de los aspectos expuestos en este capítulo, constituye una orientación fundamental para aquellos emprendedores creativos que esperan contar con su propia empresa. Su aplicación y efectividad reside en el nivel de comprensión y uso que de éste haga el futuro empresario. En este sentido, no existen fórmulas mágicas garantes de un triunfo inmediato en el desarrollo de una empresa.
- ✓ Para el diseño de estos modelos, se tiene en cuenta diferentes poblaciones objetivo. Los ajustes metodológicos deben consultar aprendizaje previo, nivel de educación, experiencia, contexto, dominio de la tecnología, etc.
- ✓ Un segundo momento de este trabajo, tiene que ver con la aplicación en la actividad empresarial de los aspectos tratados, por parte del interesado en la creación de empresa; sin embargo, de la formulación de la guía metodológica, no se desprende su efectividad, los resultados obtenidos son susceptibles a los márgenes de error y de dificultad propios de cualquier acción empresarial. Como ya se mencionó es una herramienta de apoyo e información para

la formación empresarial, complementaria de una metodología general denominada DE EMPRENDEDOR A EMPRESARIO.

6.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Cuando se aborde el presente capítulo y el de la idea del proyecto de empresa, es necesario haber cumplido con otros momentos pedagógicos como la actitud emprendedora, el pensamiento creativo, el conocimiento del entorno y el proceso empresarial, los cuales hacen parte de una metodología general para el emprendimiento empresarial.
- ✓ Las etapas sugeridas en el presente modelo deben seguirse de una manera rigurosa y sistemática para que se pueda completar la idea y el proyecto de empresa, con el fin de seguir con una etapa de consecución de recursos teniendo como base los resultados de la aplicación. Durante su desarrollo es necesaria la asesoría y monitoreo por parte del orientador del proceso de formación empresarial.
- ✓ El capítulo contiene los aspectos analíticos y las pautas iniciales para la idea y el proyecto de empresa, señalando al interesado la ruta y forma más idónea para su diseño y desarrollo; pero sólo en la práctica y aplicación será posible retroalimentar, ajustar y mejorar su metodología y contenidos. Lo anterior quiere decir que este documento es susceptible a todas las modificaciones que el ensayo y el error de su realización entreguen en sus múltiples aplicaciones y con el paso del tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 1014 de enero 26 de 2006. Ley de emprendimiento.

CUERVO, A.; Ribeiro, D. y Roig, S. *Entrepreneurship: Conceptos, Teoría y Perspectiva*. Fundación Bancaja, España, 2006.

DAVILA, Carlos L. *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX: Compilación*. Tomo I. Norma: Bogotá. 2003, 591 p.

DRUCKER, Peter. *Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*. Norma: Bogotá. 1999, 277 p.

DRUCKER, Peter. *La Gerencia en la sociedad futura*. Norma: Bogotá. 2002, 290 p.

GALINDO RUIZ, Carlos Julio. *Manual para la creación de empresas*. Ecoe: Bogotá. 2004, 165 p.

GALLEGO, Liliana, GARCIA, Camilo y MONTOYA, Jorge. *Desarrollo de una estrategia de generación de cultura del emprendimiento, logrando la integración público-privada-social y fortaleciendo la cadena de generación de empresas*. Creame: Medellín, 2008, s.p.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM COLOMBIA 2010. Reporte de resultados. Barranquilla, 2011, 121 p.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM COLOMBIA 2008. Reporte de resultados. Cali, 2009, 75 p.

INNpulsa COLOMBIA. Innpulsa emprendimiento dinámico innovador. En: www.innpulsacolombia.com, revisado el 29 de septiembre de 2012.

KANTIS H. Y CAPELLERAS J. *Nuevas empresas en América Latina: Factores que favorecen su rápido crecimiento*. Universidad Autónoma de Barcelona y Universidad Nacional General Sarmiento. 2009.

KANTIS, Hugo y DRUCAROFF, Sergio. *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*. Granica: Buenos Aires, 2011, 263 p.

MAGENDZO, Adrian. *Políticas públicas en innovación y emprendimiento, el rol de las universidades*. Innova Chile, 2012.

MALAGON M. Félix Antonio. ¿Cómo orientar el espíritu emprendedor hacia la creación de empresas? En: *Revista EAN*, No.48, Mayo-Agosto de 2.003, p.73-81.

MERCHÁN, B. Carlos Alberto; SALAZAR B., Claudia Patricia. *Elementos favorables para el diseño de ambientes virtuales de aprendizaje*. Revista Cuestiones de la escuela de Ciencias Sociales, Humanidades y Artes UNAB. 2004, Vol 2.

PRADA, Raymond. *Creatividad e innovación empresarial*. TecnoPress: Bogotá. 2002, 289 p.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Plan Nacional de desarrollo 2010-2014 "Prosperidad para todos", Cap. III. Crecimiento sostenible y competitividad. Pp. 49-248.

PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRENDEDOR PRODEM. Memorias I simposio del ecosistema emprendedor en América Latina. Universidad Nacional General Sarmiento. Buenos Aires. 2011

REINOSO L. Juan Fernando y SANCHEZ M. Hugo Vladimir. Del emprendimiento al empresarismo. Documentos de trabajo. 2.008.

REINOSO L. Juan Fernando y TRIANA Z. Erika Paola. *Guía metodológica para la idea y el proyecto de empresa*. Universidad del Tolima: Ibagué. 2010.

REINOSO L. Juan Fernando y URIBE M. Mario Enrique. *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*. Universidad del Tolima: Ibagué, 2009.

SEBRAE EDICIONES. *Cómo montar uma empresa organizadora de eventos. Serie os primeiros passos para o sucesso*. Sebrae, 2008, 66 p.

REVISTA DINERO. No.214, septiembre de 2004, 224 p.

TAPIAS C., Carlos Guillermo. El empresario: peculiaridades y diferencias. Aproximaciones a un marco teórico. En. *Revista Sotavento* No.4. Facultad Administración de empresas Universidad Externado de Colombia: Bogotá. 1999, p. 20-31.

TOCA, Claudia. *Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades*. En Estudios Gerenciales Vol 26 No.117, 2010.

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA. Revista Casos empresariales. Bogotá, No.6, 2004, 117 p.

URIBE M., Mario Enrique. *La gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad*. Ediciones de la U – Editorial Universidad del Tolima: Bogotá, 2011, 150 p.

VARELA. Rodrigo. *Innovación empresarial*. 2ed. Prentice Hall: Bogotá. 2001, 382 p.

