

Innovación para la generación de la idea de negocio



i

En una sociedad orientada a la globalización, es muy importante que cada persona, según sus conocimientos y capacidades, busque la competitividad para alcanzar un adecuado crecimiento y desarrollo dentro de la misma; es por ello que el texto “Innovación para la generación de la idea de negocio” sea una herramienta que ayude al lector a idearse mecanismos para ser productivo y competitivo desde una visión empresarial, sin importar el sector al que pertenezca. Este texto le permite al lector visualizar, desde lo cotidiano, las oportunidades que puede tener, aplicando sus conocimientos, recursos y propias capacidades, en la generación de negocios.

SANABRIA, John Alirio

Innovación para la generación de la idea de negocio / John Alirio Sanabria. -- Bogotá:

Corporación Universitaria Minuto de Dios. UNIMINUTO, 2010.

84 p.

CDD 658.314

ISBN: 978-958-8635-69-9

Convenio de Asociación entre Fedepalma, UNIMINUTO, UNAD y otros

I Emprendimiento 2. Emprendedores. 3. Empresarios. 4. Empresas –Organización y manejo



Rector General

Leonidas López Herrán

Vicerrector General Académico

Luis Hernando Rodríguez Rodríguez

Secretaria General

Lynda L. Guarín Gutiérrez

Rectora UNIMINUTO Virtual y a Distancia

Marelen Castillo Torres

Director Académico

Javier Alfredo Barrera Pardo

Autor

John Alirio Sanabria Téllez

Revisión académica

Luz Esperanza Ángel

Corrección de estilo

Aurora Fandiño Calderón

Editor

Rocío del Pilar Montoya Chacón

Diseño

Fernando Alba Guerrero

Innovación para la generación de la idea de negocios

ISBN: 978-958-8635-69-9

UNIMINUTO

Corporación Universitaria Minuto de Dios
UNIMINUTO Virtual y a Distancia

Calle 81B # 72B -70 Bogotá, D.C.

Teléfono: (57-1) 2525030 – 2528849

Línea nacional gratuita: 01 8000 93 66 70

admisionesievd@uniminuto.edu

<http://virtual.uniminuto.edu>

Impreso: Editorial Kimpres.

Bogotá, D.C. mayo de 2011

Primera edición

© Reservados todos los derechos a Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. La reproducción parcial o total de esta obra, en cualquier medio, incluido electrónico, solamente puede realizarse con permiso expreso del editor y cuando las copias no son usadas para fines comerciales. Los textos son responsabilidad de los autores y no comprometen la opinión de UNIMINUTO.

Tabla de contenido

Lista de figuras.....	7
Lista de tablas.....	8
Introducción	9
<hr/>	
Capítulo I	
EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARIALIDAD	10
Concepto de emprendimiento.....	10
Concepto de emprendedor	10
El porqué del emprendimiento	11
Estilos de emprendimiento.....	12
Emprendimiento empresarial.....	12
Emprendimiento laboral	12
Emprendimiento académico.....	12
Emprendimiento social.....	13
Emprendedor solidario.....	13
Mitos del emprendimiento.....	14
Perfil del emprendedor.....	15
Proceso de formación del espíritu emprendedor.....	16
Culturas transformadoras.....	17
Cuadrante del dinero.....	18
Concepto e implicaciones de empresarialidad	19
Definición de empresarialidad	19
Definición de empresario.....	19
Origen del empresario.....	20
Mitos del empresario	20
Características de los empresarios	22
Proceso de formación y surgimiento de los empresarios.....	23
Competencias del emprendedor empresarial.....	23
Proyectos empresariales.....	23
Contexto del emprendimiento en Colombia	27
Aspectos legales	27
Entidades que apoyan el emprendimiento en Colombia	29
Concursos empresariales	31
Modelo de emprendimiento en UNIMINUTO.....	32
<hr/>	
Capítulo 2	
CONCEPTOS E IMPLICACIONES DE LA EMPRESA	33
Definición de empresa.....	33
Actores del entorno externo de la empresa	34
Actores del entorno interno de la empresa.....	34
Tipos de empresa	35
Sectores económicos	36

Actividad económica	36
Cadena productiva	36
Competitividad	37
Cluster o conglomerados empresariales	37
Fuerzas que influyen en la competitividad de la empresa	37
Fuerzas que afectan al empresario.....	38
Fuerzas externas	38
Fuerzas internas.....	38
Conceptos básicos de administración.....	39
Misión	39
Visión.....	39
Objetivos empresariales.....	40
Ventaja competitiva y ventaja comparativa.....	40
Estructura organizacional	40
Perfil de los trabajadores.....	41
Conceptos de definición del negocio.....	42
Justificación de la empresa	42
Nombre de la empresa.....	42
Objeto social	42
Portafolio de servicios	43
Ubicación de la empresa.....	43
Análisis del sector.....	43
Conceptos de mercados.....	43
Plan de mercadeo.....	43
Mercado.....	44
Ciclo de vida del producto.....	44
Cliente	44
Nicho de mercado	45
Segmento de mercado	45
Consumo aparente	46
Demanda potencial	46
Competencia	47
Promoción	47
Publicidad.....	47
Precio	48
Canal de comercialización	48
Funciones del canal.....	49
Estudio de mercado.....	49
Herramientas para el análisis de mercados	49
Plan de introducción al mercado	51
Sistema y plan de ventas.....	52
Conceptos de producción y operaciones.....	52
Costos directos	52

Costos indirectos de fabricación.....	52
Proveedores.....	53
Planta de producción.....	53
Inventario.....	53
Inversión.....	53
Maquinaria.....	53
Tecnología.....	53
Plan de producción.....	53
Proceso de producción.....	54
Diagrama de flujo.....	54
Capacidad instalada.....	54
<hr/>	
Capítulo 3	
DESARROLLO	55
Definición de desarrollo.....	55
Indicadores sociales de calidad de vida y desarrollo.....	55
Sociedad y planeación local.....	55
Definición de sociedad.....	55
Planeación.....	57
Plan de desarrollo local.....	57
Programas de responsabilidad social e impacto social.....	57
<hr/>	
Capítulo 4	
CREATIVIDAD E IDEAS DE NEGOCIO	58
Ideas de negocio.....	58
Estilos de pensamiento divergente y convergente.....	58
Persona adaptadora y persona innovadora.....	59
Bloqueos y paradigmas del emprendimiento.....	60
Paradigma.....	60
Bloqueos.....	60
Productos revolucionarios de la historia de la humanidad.....	61
Modalidades de negocio.....	61
Creación de una empresa a partir de una idea totalmente novedosa.....	61
Creación de una empresa con una idea ya desarrollada en el mercado, pero con la adaptación de un valor agregado.....	62
Compra de un negocio ya existente.....	62
Compra de franquicias.....	63
Conceptos y herramientas de creatividad.....	64
<hr/>	
Capítulo 5	
ANÁLISIS EMPRESARIAL	65
Concepto de análisis empresarial.....	65
Criterios de evaluación de negocios.....	65
Económico.....	65

Cultural.....	65
Social.....	65
Tecnológica.....	66
Ecológica.....	66
Concepto de negocios.....	66
Entorno empresarial.....	66
Proyectos empresariales.....	67
Plan de carrera empresarial.....	67
Plan de negocio.....	68
Plan de fortalecimiento empresarial.....	68
Estrategias empresariales.....	68
Métodos para plantearlas.....	69

Capítulo 6

FORMALIZACIÓN DE EMPRESAS

71

Requisitos legales para establecer una empresa.....	71
Obligaciones de los empresarios.....	72
Obligaciones mercantiles.....	72
Obligaciones laborales.....	72
Obligaciones tributarias.....	73
Glosario.....	74
Bibliografía.....	78
Anexos.....	80

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de formación en emprendimiento desarrollado en UNIMINUTO.....	16
Figura 2. Modelo de culturas transformadoras.....	18
Figura 3. Cuadrante del dinero.....	18
Figura 4. Recursos del empresario.....	19
Figura 5. Origen del emprendedor.....	20
Figura 6. Etapas de desarrollo del espíritu empresarial.....	23
Figura 7. Competencias del ser humano.....	23
Figura 8. Modelo de emprendimiento Centro Universidad Empresa – UNIMINUTO	32
Figura 9. La empresa y su entorno externo.....	34
Figura 10. Empresa y sus áreas internas.....	35
Figura 11. Cadena productiva sectores empresariales.....	37
Figura 12. Empresa y entorno competitivo territorial.....	39
Figura 13. Autoridad.....	41
Figura 14. Funcionalidad.....	41
Figura 15. Procesos de comunicación en la empresa.....	41
Figura 16. Fases del ciclo de vida del producto.	44
Figura 17. Zona de caracterización empresarial del estudio de competitividad en Engativá.....	45
Figura 18. Escala de Maslow – Relación con precio y volumen de ventas.....	48
Figura 19. Flujo de proceso de empaque en una fábrica de calzado.....	54
Figura 20. Proceso de creación de una empresa a partir de una idea novedosa.....	61
Figura 21. Proceso de creación de una empresa a partir de una idea ya desarrollada.....	62
Figura 22. Proceso de creación de una empresa a partir de la compra de un negocio ya existente.....	63
Figura 23. Modelo de creatividad.....	64
Figura 24. Aspectos básicos del concepto de negocio.....	66
Figura 25. Concepto de negocio.....	66
Figura 26. Plan de carrera empresarial.....	67
Figura 27. Representación de un plan de negocio.....	68
Figura 28. Círculo de estrategia competitiva.....	69

Lista de tablas

Tabla 1. Personajes emprendedores en la historia.....	14
Tabla 2. Principales culturas transformadoras.....	17
Tabla 3. Principales funciones del emprendedor empresarial.....	20
Tabla 4. Cuadro general de competencias de un emprendedor empresarial.....	24
Tabla 5. Clasificación de empresas por tamaño.....	35
Tabla 6. Relación de resultados de la competencia.....	47
Tabla 7. Plantilla de control de mercados.....	52
Tabla 8. Tabla de materiales.....	52
Tabla 9. Plantilla de proceso de producción.....	54
Tabla 10. Indicadores utilizados para el proceso de planeación territorial.....	56
Tabla 11. Estilos de pensamiento.....	59
Tabla 12. Reseña de ideas de negocio.....	61
Tabla 13. Matriz DOFA.....	70
Tabla 14. Mapa de emprendimiento.....	80

Introducción

El libro “innovación para la generación de la idea de negocio” es un texto que busca apoyar al lector para que tome como alternativa de vida la generación de proyectos empresariales y el desarrollo de procesos de crecimiento regional. El texto toma como referencia dos libros elaborados anteriormente por el autor: “Innovación y creatividad empresarial” e “Identificación y valoración de la idea de negocio”, y los fusiona con la intención de apoyar a los lectores con una visión integral del proceso de generación de ideas y proyectos empresariales.

Los resultados de este proceso deben ser complementados con la lectura del texto “Estructura del plan de negocios” de Manuel Botero, en el cual se presentan herramientas de análisis financiero y estructuración de proyectos para asegurar la viabilidad de las iniciativas empresariales y se puedan convertir en experiencias empresariales reales.

El libro trabaja además un componente de conceptualización de desarrollo y de procesos sociales que busca que los proyectos por presentar estén pensados como elementos que permitan el crecimiento de la región y que realicen un análisis del contexto social, cultural, empresarial y político, facilitando así el crecimiento colectivo y potenciando un mayor impacto social.

El tema se trabaja en seis capítulos, el primero de los cuales trata el concepto de emprendimiento y empresarialidad, establece los términos básicos del tema y permite así la comprensión de los siguientes capítulos; el segundo desarrolla los conceptos básicos de la empresa tanto en la generalidad, como en los términos utilizados en las diferentes áreas de la empresa, permitiendo así que se comprenda la terminología utilizada en el mundo empresarial de los diferentes sectores; el tercero trabaja el tema del desarrollo, y así enmarca uno de los factores diferenciadores del texto con respecto a otros libros de emprendimiento: la importancia del análisis regional previo a la generación de propuestas empresariales. El cuarto capítulo presenta herramientas de estímulo y conceptualización para la creatividad y la generación de ideas de negocio y busca que el interesado brinde propuestas viables cultural y socialmente; el quinto capítulo desarrolla conceptos y herramientas que facilitan el análisis empresarial y permite seleccionar alguna de las propuestas presentadas en el capítulo anterior para iniciar el desarrollo de un proyecto empresarial; el sexto capítulo indica cómo estructurar proyectos dependiendo de la naturaleza y del objetivo del mismo, y el séptimo capítulo trabaja los elementos relacionados con los procesos de legalización y formalización de las empresas.

Se espera que el lector encuentre en este texto un material de trabajo interesante, y que el mismo permita aportar al desarrollo de la región y del sector empresarial al que corresponde.

Emprendimiento y empresarialidad

i

En Colombia, desde hace varios años, se han utilizado los conceptos de emprendimiento y empresarialidad en diversos contextos de desarrollo y aprendizaje, lo que permite asumir que no son términos desconocidos. Sin embargo, para evitar confusiones y unificar criterios, se brinda una definición de los mismos.

Concepto de emprendimiento

El término emprendimiento hace referencia a diversos aspectos del ser humano, define la manera como las personas afrontan diferentes situaciones y la forma en que se toman decisiones. Encierra componentes actitudinales, sociales, y personales. Algunos de estos aspectos son los conocimientos y la capacidad de aprendizaje de la persona y la constante búsqueda de beneficio bien sea económico, social, ecológico, cultural o de otra naturaleza.

Utilizando como referencia la Ley 1014 de 2006 (ley de emprendimiento), el emprendimiento es una manera de pensar, razonar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Está centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado; su re-

sultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, a la economía y a la sociedad.

En síntesis, se puede afirmar que el emprendimiento es la actitud con la que el ser humano afronta las diferentes situaciones que se presentan en su vida; es la capacidad de ver nuevas oportunidades y de convertirlas en realidad.

Concepto de emprendedor

Un emprendedor es una persona que forma parte de una comunidad y que identifica nuevas actividades que se pueden hacer en la región, las cuales permiten generar un cambio útil en el territorio y la mejora de su propia forma de vida y el de las personas que están con él. El emprendedor debe identificar la posibilidad, visualizarla y realizarla; no es suficiente sólo con soñar y tener buenas ideas, se debe actuar para convertirlas en

realidad (Fundación Corona – Programa Jóvenes con Empresa [FC-JCE], 2008).

El porqué del emprendimiento

Antes de profundizar en los detalles del emprendimiento, se debe establecer por qué es importante trabajar el tema y potenciar la actitud emprendedora. Es necesario presentar el tema del emprendimiento como el motor de desarrollo para cualquier comunidad. Uno de los elementos que se trabajan en el marco del emprendimiento es el inconformismo positivo, que es la sensación de insatisfacción con el estado actual de las cosas que frecuentemente tenemos los seres humanos y el deseo de realizar cambios para mejorar esta situación. Un emprendedor potencializa esta insatisfacción o el inconformismo a través de propuestas concretas de mejoramiento. En la mayoría de los casos, el emprendimiento se ha presentado como una respuesta a necesidades concretas que tiene una comunidad, surge por una necesidad o alguna dificultad que el hombre debe resolver.

Para comprender las razones que llevan al emprendimiento, se tomará el ejemplo de tres situaciones que surgen como respuesta a necesidades o dificultades por resolver:

1. En la teoría del **desarrollo del ser humano**, que supone que el hombre proviene del chimpancé. Se afirma que al comienzo, estos animales permanecían en los árboles y se alimentaban de sus frutos, de allí la habilidad y la fuerza que tenían en sus manos, pero poco a poco modificaron su cuerpo como un proceso de adaptación debido a la escasez de alimentos y se vieron en la necesidad de bajar a suelo firme para conseguir alimento, lo que implicó una adaptación de su cuerpo a las nuevas condiciones del terreno, a caminar en dos pies, a desarrollar destrezas especiales en sus manos para utilizar herramientas y realizar otras funciones propias del ser humano, a olvidar costumbres que se habían grabado en su interior. Por ello, el ser humano

logró extenderse, desarrollar sus extremidades superiores, de tal forma que pueden ser utilizadas para actividades que requieren altos niveles de precisión.

2. Al revisar la historia de **los fenicios**, como los primeros grandes navegantes de la historia, se identifica su habilidad para superar las dificultades del terreno y desarrollar estrategias óptimas para **el comercio y la navegación**. Este fue el punto de partida para el desarrollo actual de estas dos actividades.
3. Durante la **Revolución Industrial** se logró mejorar la productividad y la eficiencia de las empresas gracias al uso de máquinas que trabajaban impulsadas por vapor. Realmente estas máquinas habían sido desarrolladas mucho antes de esta época por emprendedores que utilizaban el vapor para resolver un problema local, pero al no tener una visión clara de la importancia de su descubrimiento, no lo divulgaron, perdiéndose la posibilidad de avances significativos. Sin embargo, años más tarde, otro emprendedor observó estos avances y los aplicó en sus procesos productivos, dando con ellos una nueva aplicación al invento desarrollado por otra persona y motivando así un cambio total en las costumbres de la sociedad.

Otro ejemplo son los **rayos X**, que fueron descubiertos, por error o por casualidad, cuando Wilhelm Roentgen estaba experimentando con un tubo de rayos catódicos y observó cómo algunos cristales de su habitación resplandecían con la luz cuando el tubo estaba encendido, lo que se generaba porque el tubo emitía otro tipo de rayos que denominó "rayos X". Este descubrimiento fue aplicado años después en el ser humano, dando origen a la rama médica denominada radiología.

En esta misma forma se pueden ver otros inventos que han sido de gran utilidad como el plástico, en 1860; el teléfono, en 1876; el acero, en 1740; la televisión, en 1924; el rayo láser, en

1960, entre otros grandes descubrimientos de la historia.

Estilos de emprendimiento

La definición de emprendedor permite entender a la persona con una actitud que lo lleva a realizar diversas acciones en diferentes ámbitos. Sin embargo, a diferencia del equivocado concepto de muchas personas, un emprendedor no necesariamente es un empresario. Se puede ser emprendedor en cinco áreas diferentes:

Emprendimiento empresarial

Es el caso de emprendimiento más conocido. Motiva a la persona a identificar oportunidades de negocio que le brinden un beneficio económico y una rentabilidad a partir de una inversión realizada. Se caracteriza porque siempre busca realizar cosas diferentes, establecer nuevos procesos y porque tiene una gran capacidad de encontrar fallas en los procesos y en las empresas ya existentes, fallas que aprovecha con ideas de negocio. El individuo que se desenvuelve en este campo se reconoce como empresario.

En ejemplo colombiano de empresario lo encontramos en el arquitecto Pedro Gómez Barrera:

“Pensar en grande” no es una de las máximas que cite con frecuencia Pedro Gómez Barrero, el principal constructor del país de los últimos tiempos. Pero, quizá, sea la que más ha aplicado a lo largo de casi cuatro décadas de ejecutorias en el mundo empresarial, que lo llevaron en 1975 a concebir el mayor centro comercial del país, Unicentro en Bogotá -hoy sigue siendo el más rentable-, que por esa época sonaba a extravagancia. Fue el primero en concebir la idea de conjuntos cerrados en el país, y cambió la forma tradicional del comercio para introducir el concepto de modernos centros comerciales, tipo mall, que le han dado fama internacional. Su gran habilidad para identificar las buenas oportunidades de construcción en las urbes le abrió las puertas para desarrollar proyectos en el exterior, como el Multicentro de Panamá, considerada la tercera obra de mayor envergadura en ese país, después del Canal y del Puente de las Américas. Y, como la buena fama atrae, los empresarios chi-

lenos de Falabella lo contactaron para ingresar al mercado colombiano a través de Santa Fe, su más reciente centro comercial, considerado el más grande, mientras que Parque Arauco, una de las mayores constructoras del país austral lo buscó para asociarse en la construcción de nuevos centros comerciales. Buena parte de su éxito radica en la visión que tiene para los negocios y en saber rodearse de un equipo muy talentoso, con el que se comunica de manera permanente y consulta en la toma de decisiones”. (Dinero, 2011).

Emprendimiento laboral

También es conocido como intraemprendedor. Hace referencia a la persona que tiene el mismo perfil del caso anterior, pero, a diferencia suya, él no desea establecer nuevas empresas, sus propuestas las realiza al interior de la organización para la cual labora y vela por su crecimiento, desarrollo y fortalecimiento. Su beneficio está en el reconocimiento público en la empresa y en el entorno, además de su rentabilidad.

Ej. El señor Arturo Gómez Jaramillo, quien se desempeñó como gerente de la Federación Nacional de Cafeteros entre 1958 y 1982, período durante el cual logró establecer procesos para organizar la oferta del café al interior del país y después realizó el pacto de cuotas entre países productores y consumidores. (Tomado de la página principal de la revista Dinero, 2011).

Emprendimiento académico

Es el caso de los investigadores y docentes, que, a diferencia de los tipos de emprendedor citados, no buscan como beneficio la rentabilidad ni el reconocimiento laboral. Son aquellas personas que dedican su vida, su trabajo y su pasión a generar nuevo conocimiento, que cuestionan la realidad y las teorías que existen en la actualidad, desarrollan nuevos métodos de formación y acompañamiento a otras personas. El beneficio está en lograr que sus inventos o sus métodos brinden respuestas y soluciones a problemas de otras personas.

Uno de los mejores ejemplos de este tipo de emprendimiento es el señor Thomas Edison (1847-1931), quien realizó casi 1.300 inventos durante su vida. Algunos de éstos fueron el fonógrafo y la bombilla eléctrica, apoyo en el desarrollo de la radio y del video, entre otros. (Ardley, N., Cremona, J., Celis, C., Pérez, E., 1986).

Emprendimiento social

Es el caso de las personas que trabajan por un bienestar común, por el desarrollo de la comunidad y por el crecimiento y mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que la conforman. Se diferencia totalmente de los anteriores en el sentido de permitir que el crecimiento grupal sea más importante que el crecimiento personal. Son reconocidos por la sociedad como emprendedores sociales y dedican su vida y su trabajo al desarrollo de proyectos para la comunidad, a la creación de fundaciones o de entidades sin ánimo de lucro.

El mejor ejemplo es el caso del padre Rafael García-Herreros, fundador de la Organización Minuto de Dios. Durante su vida siempre trabajó por el bienestar de la comunidad, desarrollando programas en pro de resolver las necesidades básicas de las personas sobre las cuales podía generar alguna influencia, bien sea con respuesta a su necesidad de vivienda, de educación, de trabajo, de seguridad alimentaria y de seguridad espiritual. En los años 50, tuvo un sueño de vida: crear un espacio al interior de la ciudad que brindara posibilidades de crecimiento y desarrollo para todo aquel que llegara a este sitio, y así logró, junto con la comunidad del Minuto de Dios, desarrollar una gran organización que tiene influencia actualmente en más de 32 municipios del país y que siempre está presente como una alternativa de crecimiento para el más necesitado.

Emprendedor solidario

Presenta el mismo perfil del primero de los emprendedores presentados (empresarial) al desarrollar nuevas oportunidades de negocio diri-

gidas a generar rentabilidad. Pero, se diferencia de éste porque el beneficio de su iniciativa no es sólo para él, sino para un grupo de personas con las que desarrolla el proyecto.

Como ejemplo de este caso sirve la historia de lo que hoy es Mondragón Corporación Cooperativa, que se basa en el convencimiento de que la “experiencia” está en un devenir permanente, abierta a lo que ocurre en el entorno, a cuyo desarrollo desea contribuir, y que está obligada, por tanto, a reinventarse permanentemente.

“Esta línea orientadora de acción ha exigido, exigirá siempre, un esfuerzo permanente en la búsqueda de equilibrios, evidentemente inestables, entre atributos aparentemente paradójicos de la realidad empresarial cooperativa, tales como:

1. “Eficacia y democracia.
2. “Lo económico y lo social.
3. “Igualdad de las personas y organización jerárquica.
4. “Interés particular (de las personas y de las empresas) e interés general.
5. “Identificación con el modelo cooperativo y cooperación con otros modelos empresariales”. (Mondragón Corporación Cooperativa, 2007, párr. 3y 4)

De este concepto y sus objetivos de desarrollo se ha derivado una serie de estrategias para el crecimiento:

1. “Buscando la eficacia empresarial en los mercados cambiantes.
2. “Descubriendo fórmulas de solución de los conflictos en un marco de cooperación, no de confrontación.
3. “Experimentando estilos de gestión propios, coherentes con los principios básicos corporativos”. (Mondragón Corporación Cooperativa, 2007, párr. 6).

La historia del Grupo Mondragón se resume a continuación:

PRIMEROS PASOS

“El hecho determinante que había de dar lugar a la ‘puesta de la primera piedra’ del edificio hoy constituido por Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), se encuentra inequívocamente en la llegada a Mondragón de un joven sacerdote llamado D. José María Arizmendiarieta. (...) Tal fue la capacidad movilizadora de aquel sacerdote joven, 26 años entonces, dinámico, emprendedor, cargado de ideas, que en 1941 llega a Mondragón para hacerse cargo de la juventud de la parroquia. Desde su llegada hasta la aparición de la primera empresa productiva transcurren nada menos que catorce años, lo que quiere decir que en su ánimo no hay una idea preconcebida de desarrollo empresarial y sí de preocupación por las personas, porque existan opciones para todos y se satisfagan las carencias sociales enormemente acusadas en una población que vive las consecuencias desastrosas de la guerra civil. En este dilatado período de tiempo hasta la constitución de Talleres Ulgor, hoy Fagor Electrodomésticos, D. José María trabaja intensamente con los jóvenes, organizando multitud de actividades deportivas, culturales y principalmente formativas. Algunos de aquellos jóvenes empiezan a destacarse por su papel en las actividades que emprende el sacerdote, realizan un esfuerzo significativo, compatibilizando estudio y trabajo, adquiriendo conocimientos y valores que les harán convertirse más tarde en los artífices de una complicada y admirable tarea, transformar las ideas de D. José María, la mayoría de las veces sólo esbozos, no siempre nítidos, en

realidades operativas que conciten la adhesión de los partícipes y se desarrollen con éxito. (...) Sólo dos años después de su llegada a Mondragón, crea la Escuela Profesional, germen de lo que andando el tiempo ha llegado a ser Mondragón Unibertsitatea. (...) que posteriormente fueron artífices destacados del desarrollo cooperativo” (Cancelo, 1999).

En cada una de las regiones de Colombia se pueden encontrar casos de emprendedores para cada uno de los estilos referidos. Estos casos son pequeñas muestras del trabajo que se pueden realizar en el país en los diferentes escenarios en pro de buscar el desarrollo y el crecimiento general. Es muy importante tener siempre presente la responsabilidad de la persona como ser humano y la posibilidad que tiene un emprendedor de aprovechar sus habilidades y sus competencias para generar un crecimiento general y bienestar para todos con desarrollo económico, social, cultural, ambiental, entre otros.

En la historia de la humanidad se puede encontrar una gran cantidad de emprendedores que han permitido que se realicen grandes avances y mejoras en las condiciones de vida. Algunos ejemplos se detallan en la Tabla 1.

Mitos del emprendimiento

A diferencia de muchas creencias populares, el emprendedor no es la persona que no mide los riesgos de las acciones que realiza; por el con-

Tabla 1. Personajes emprendedores en la historia

Edad Antigua	Jesucristo, Aristóteles, Platón, Buda, Homero, Julio César, Sócrates, Confucio, Alejandro Magno.
Edad Media	Mahoma, Gengis Kan, Maquiavelo, Miguel de Cervantes Saavedra, Carlomagno.
Edad Moderna	Cristóbal Colón, Lutero, George Washington, Mozart, Marco Polo, Da Vinci, Miguel Ángel, Atahualpa, Soleiman, Calvino, Descartes, Rousseau, Shakespeare, Moctezuma, Newton, Galileo, Copérnico.
Edad Contemporánea	Abraham Lincoln, Simón Bolívar, San Martín, Beethoven, Marx, Benito Juárez, Domingo Sarmiento, Livingstone, Alfred Nobel, Louis Pasteur.
Siglo XX	Mao Tse Tung, Juan XXIII, Ford, Disney, Teresa de Calcuta, Bill Gates, Michael Dell, Alberth Einstein, Lenin, Rockefeller, Dalai Lama, Pelé, Michael Jordan, Michael Jackson, Rubén Darío, Stalin, Borges, Gabriel García Márquez, Mijail Gorbachov, Madame Curie, hermanos Wright, Graham Bell, Roosevelt, Fidel Castro, Mahatma Gandhi, Thomas Alba Edison, Neil Armstrong, Juan Pablo II, Emiliano Zapata, Sigmund Freud.

Fuente: Varela, 2001.

trario, un buen emprendedor es aquel que identifica los riesgos, los conoce y los incluye en su proceso de planeación para lograr disminuir el impacto que éstos puedan generar en su proyecto. Eso es lo que diferencia al emprendedor de un simple soñador o de un loco. Es de aclarar que no sólo basta con tener una buena intención, el emprendimiento encierra un objetivo, un deseo y una acción concreta que se realiza con un fin específico.

Perfil del emprendedor

El perfil es una descripción de las características de personalidad que encierra un ser humano. En el caso de los emprendedores, hay una gran variedad de aspectos que los caracterizan, algunos de los cuales se detallan a continuación (FC-JCE, 2008):

Fuerza vital: capacidad de resistir las dificultades que se presenten. Deseo de superación y progreso: ambición, inconformidad con su estado actual y deseo de cambio y de mejoramiento.

Capacidad de identificar oportunidades: permanentemente ve posibilidad de realizar nuevas cosas, en especial en las situaciones en donde la mayoría de las personas ve problemas.

Visión al futuro: capacidad de tomar una idea y proyectarla al futuro, de establecer cómo quiere ser como persona o cómo puede convertir esta idea en realidad.

Habilidad creadora e innovadora: capacidad de generar propuestas poco convencionales y que cambian la estructura, la forma o el proceso actual de hacer las cosas.

Aceptación y propensión al cambio: se agota fácilmente con las cosas tal y como están, busca siempre algo nuevo qué hacer y retos nuevos qué afrontar.

Iniciativa: no hace las cosas porque son su obligación, las hace porque son pertinentes sin esperar que se le ordene.

Libertad / Autonomía / Autogobierno: es capaz de controlarse a sí mismo, establecer sus metas, medir sus resultados y realizar los ajustes correspondientes a su labor.

Capacidad de toma de decisiones con información incompleta: maneja la presión del riesgo controlado, puede decidir a pesar de que la información que maneja no da la totalidad del panorama y logra resistir las consecuencias de estas decisiones buenas o malas.

Convicción de confianza en sus facultades: en la mayoría de los casos, los emprendedores son ególatras, tienen gran seguridad en sí mismos y creen que pueden afrontar y superar cualquier reto que se presente.

Actitud mental positiva hacia el éxito: siempre tiene fe y esperanza de que puede hacer lo que se propone. Identifica los aspectos rescatables de cada situación que se presente, por mala que parezca.

Compromiso / Constancia / Perseverancia: no abandona sus sueños ante las dificultades; permanece, se entrega a lo que quiere hacer.

Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos: no le teme al error, ni se deja amedrentar por la incertidumbre, es capaz de decidir y asumir las consecuencias.

Capacidad de realización: logra concretar los sueños que se propone, no está satisfecho hasta que ve la obra realizada.

Capacidad de administrar recursos: es consciente de la escasez de recursos y por ello los maneja de tal forma que duren para todo el proceso.

Practicabilidad y productividad: sabe que

solo con sueños no logra desarrollar sus procesos,

permanentemente evalúa los resultados para identificar si va por el camino correcto.

Inconformismo positivo: siente insatisfacción con lo que tienen y lo desea mejorar.

Soluciones y no problemas: tiene una forma de ver la vida brindando respuestas a las dificultades que se presentan, nunca se siente derrotado ni vencido.

Responsabilidad / Solidaridad / Ética: es consciente del efecto que generan sus acciones en otros, por lo cual mide muy bien cuáles son las consecuencias de lo que hace y vela por dismi-

nuir al máximo los efectos negativos.

Capacidad para integrar hechos y circunstancias: al analizar las diferentes situaciones, no ve los elementos por separado, es capaz de identificar todos los elementos del sistema y propone en forma tal que los integra a todos y los pone a trabajar en forma coordinada.

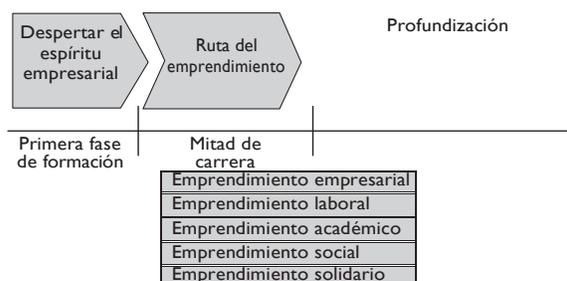
Liderazgo: es un ejemplo para seguir y logra que los grupos lo acepten a él y acojan sus propuestas.

Capacidad de control: mide los resultados de lo que hace y realiza los ajustes correspondientes.

Proceso de formación del espíritu emprendedor

Existen diferentes formas de despertar el espíritu emprendedor en el ser humano. Todas ellas buscan desarrollar diferentes competencias que llevan a que estos emprendedores logren superar sus miedos y paradigmas naturales y generen las propuestas esperadas en cualquiera de los estilos de emprendimiento. Desde UNIMINUTO se realiza un modelo de formación que se desarrolla en tres instancias: la primera busca despertar el espíritu empresarial a través de ejercicios de sensibilización

amiento, que es el espacio en el que el emprendedor establece qué tipo de proyecto desea realizar según su estilo y su vocación, y la tercera busca el desarrollo de las competencias específicas según el estilo de emprendimiento seleccionado a partir de sesiones formativas, procesos de acompañamiento y asesoría. La Figura 1 refleja el modelo de emprendimiento que desarrolla UNIMINUTO.



y autodiagnóstico de la persona, indaga y potencia las cualidades del emprendedor y lo apoya en la decisión sobre su camino y proyecto de vida. La segunda es la definición de la ruta del emprendi-

Figura 1. Modelo de formación en emprendimiento desarrollado en UNIMINUTO. (Sanabria, 2006).

El componente de despertar del espíritu empresarial se realiza a través de una evaluación de varios aspectos del ser humano, como son (Sanabria, 2008):

Aspecto social: su vida en comunidad, sus amigos, compañeros, con quién comparte, cómo comparte, cómo se clasifica al interior de una sociedad, quiénes son sus grupos referencia.

Aspecto familiar: su vida como miembro de una unidad familiar, con quién vive, quién es su referencia, quiénes son sus padres, su pareja, sus hijos, etc.

Aspecto económico: qué posesiones tiene, qué ingresos recibe, qué oportunidades de generación de capital se presentan en la actualidad y la facilidad de obtener lo que desea encontrar en su ejercicio diario.

Aspecto profesional: el nivel de formación que tiene en la actualidad la persona, así como su claridad en lo que desea alcanzar y la finalidad de los estudios que está desarrollando.

Aspecto espiritual: es innegable la importancia que este aspecto tiene para el ser humano; hace referencia a su condición en términos de creencias, de religión, de credos, de paz interior y de espacios de socialización de los mismos.

Aspecto laboral: ¿se encuentra laborando actualmente?, ¿se cuenta con un espacio que le permita realizar una labor específica por la cual recibe algún beneficio? y ¿en qué forma esto le permite cumplir su sueño o su visión?

Aspecto recreacional: qué hace en sus tiempos libres, en qué se divierte, cuáles son sus pasatiempos.

Aspecto de salud: cómo se encuentra su estado de salud, qué hace para mantenerlo o para mejorarlo.

Aspecto afectivo: en qué condiciones se encuentra en términos de sentimientos, de amor,

de entrega, de motivación y de fuerza inspiradora para realizar sus objetivos.

Culturas transformadoras

A través de la historia, se han presentado algunas culturas que logran generar cambios en las condiciones de su entorno. Estas culturas son consideradas “culturas transformadoras”, y siempre han presentado cambios en las costumbres y en los procesos que maneja la sociedad en general.

Algunos ejemplos de estas culturas transformadoras se ven en la Tabla 2.

Estos cambios no se pueden dar sin la presencia de emprendedores visionarios en estas culturas;

Tabla 2. Principales culturas transformadoras

Cultura	Transformación
Fenicia	Navegación, comercio, código, alfabeto.
Egipcia	Construcciones, agricultura, astronomía, religión, papiro, calendario, monoteísmo.
Mesopotámica	Astronomía, artes, drama, religión, construcciones.
Griega	Filosofía, ciencia, matemáticas, deportes, democracia, juegos olímpicos, poesía, mapas, drama, teatro.
Persa	Religión, construcciones, guerras.
Romana	Derecho, política, acueducto, guerras.
China	Pólvora, papel, arquitectura, religión, arte, vehículos tirados por caballos.
Árabe	Arquitectura, matemáticas, religión, conquista, medicina, café, óptica.
Maya	Arquitectura, astronomía, agricultura, matemáticas y religión.
Renacimiento	Artes, ciencia, comercio, religión, política, guerras, descubrimientos geográficos, termómetro.
Inca	Agricultura, comunicación, medicina, construcciones, política.
Azteca	Urbanismo, dominación, construcción, agricultura, calendario azteca.
Revolución industrial	Máquinas, fábrica, vapor, manufactura, gerencia.
Revolución francesa	Derechos humanos, organización política y social.
Revolución americana	Sistema político.
Inglesa	Comercio, navegación, ciencia, imperio.
Alemana	Ciencia, tecnología, agricultura, industria química, universidad, investigación científica.
Revolución bolchevique	Sistema político, estatización, economía centralmente planificada.
Estadounidense	Sistema de libre empresa, producción en serie, empresas de base tecnológica, gestión gerencial, desarrollo espacial, imperialismo, deporte, electricidad, televisión, cine, avión, computador, teléfono, automóvil.
Rusa	Educación, deporte, ciencia y tecnología, sistema económico y político, dominación territorial, tecnología espacial.
Japonesa	Desarrollo económico, milagro japonés, innovación y adopción tecnológica, gestión de dirección, crecimiento sin recursos naturales, Fax, VHS, disco compacto.
Tigres asiáticos	Desarrollo económico, modelo exportador, productividad y competitividad.

Fuente: Varela, 2001.

es por ello que es tan importante potenciar el desarrollo de los emprendedores y ayudarles a cumplir sus sueños, porque pueden ser la puerta para los nuevos desarrollos de la humanidad.

Este visionario se caracteriza por (Sanabria, 2008):

- Capacidad de identificar nuevas formas de desarrollo y progreso, necesarias para el género humano en cualquiera de sus múltiples facetas.
- Habilidad para encontrar, mediante procesos creativos e innovadores, soluciones para esas oportunidades.
- Deseo y decisión para poner en ejecución esas soluciones.
- Capacidad de mantener una actitud continuada de replicar este ciclo, de corregir los errores que se presenten y de construir sobre los aciertos que se identifican.

El proceso de cambio cultural presenta una serie de elementos que activan el papel del emprendedor. En la Figura 2 se presentan estos elementos.

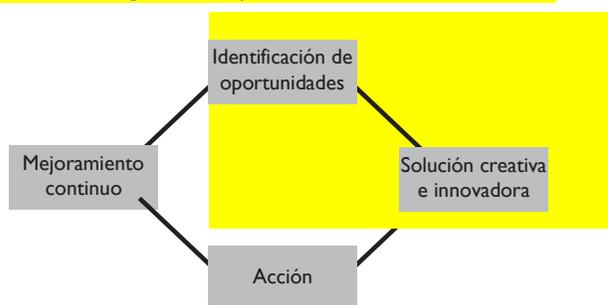


Figura 2. Modelo de culturas transformadoras. (FC-JCE, 2008).

En cada región de Colombia se han presentado casos y ejemplos de culturas transformadoras; tal es el caso de los antioqueños y su empuje empresarial; los comuneros con su guerra por la independencia, los habitantes del eje cafetero con el ejemplo de pujanza y fortaleza que le dieron al mundo luego del terremoto de 1999 y otros ejemplos que cada región presenta de sus

habitantes, siendo así Colombia un país de emprendedores y de gran potencial de desarrollo.

Comentario: infortunadamente esta pujanza y fortaleza se ve opacada por aspectos sociales de ilegalidad, de facilismo y de evasión que han acompañado a muchas de las regiones del país. El reto para esta nueva generación es velar por superar estos elementos contaminantes y que se logre aprovechar el potencial que tiene el pueblo colombiano y las oportunidades que ofrece el territorio nacional.

Cuadrante del dinero

Analizando un poco los autores que han trabajado el tema de emprendimiento, se toma un ejemplo que presenta Kiyosaki (2004), en el libro Padre rico, padre pobre, en donde refleja que uno de los aspectos claves de los triunfadores es la actitud con la que toman la vida, y explica cuatro escenarios de crecimiento personal reflejados en el cuadrante del dinero, el cual se aprecia en la Figura 3.

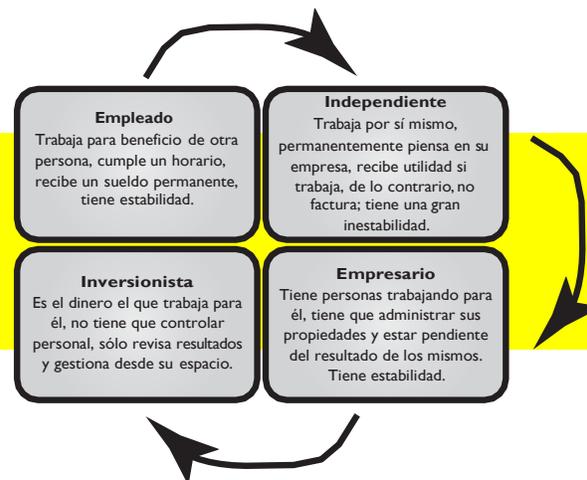


Figura 3. Cuadrante del dinero. (Kiyosaki, 2004).

Para entender cada uno de los espacios del cuadrante se presenta una breve explicación de cada uno de ellos (Sanabria 2008):

Empleado: es la persona que realiza actividades para generar beneficios de otros a cambio de lo

cual recibe un salario o una remuneración previamente establecidos y tiene que cumplir con una serie de tareas y subordinación al patrón.

Independiente (negociante): es la persona que realiza actividades para su beneficio o para el de otros, por el cual recibe una compensación económica bajo el concepto de pago o precio por el producto o servicio que prestó.

Inversionista: es la persona que permite que su dinero sea el que trabaja por él, lo invierte en empresas.

Empresario: es la persona que realiza o comercializa un producto o servicio u organiza un equipo de trabajo con dicho fin, generando así un lucro para sí mismo.

Concepto e implicaciones de empresariedad

Luego de haber trabajado el concepto de emprendimiento, se profundizará en el emprendimiento empresarial, tema central de este libro, definiendo en principio qué se entiende por empresariedad y la terminología que se utiliza.

Definición de empresariedad

Tomando como referencia el contexto colombiano, se encuentra que la Ley 1014 de 2006 define empresariedad como el “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”.

Pero el concepto de empresariedad va un poco más allá, desarrollando las competencias empresariales y llevándolas a la ejecución de proyectos e iniciativas de empresa que sean fuente de ingresos para el emprendedor empresario y para la comunidad en donde desarrolla su iniciativa. Se puede homologar la definición de empresa-

rialidad con la de emprendimiento empresarial que se realizó previamente en el presente texto.

Definición de empresario

El empresario es un tipo de emprendedor que toma como opción de vida la creación de una unidad de negocios propia, aprovecha las oportunidades que le presenta el entorno y las manipula para buscar su beneficio personal.

Según el Código de Comercio, empresario también se define como la persona que desarrolla y organiza una empresa; sin embargo, para comprender las implicaciones de este concepto, es necesario entender la empresa como toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios (Vergara, J, Moreno J., 1994).

Básicamente el empresario es el encargado de (Sanabria 2008):

- Definir valor.
- Crear valor.
- Distribuir valor.

Asimismo, el término de organización que se trabajó en la definición implica por parte del empresario el manejo de una serie de recursos, como se refleja en la Figura 4.

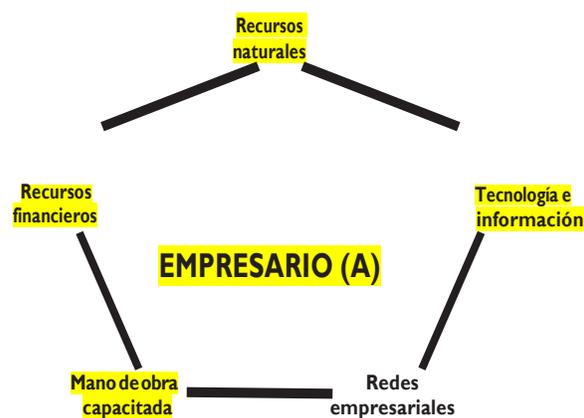


Figura 4. Recursos del empresario. (FC – JCE, 2008).

Origen del empresario

Analizando los diferentes empresarios, surge la duda de su procedencia y se identifican algunos caminos por los cuales pueden surgir los empresarios. Cabe aclarar que todo empresario, independientemente de su origen, debe ser un emprendedor y debe cumplir con las características previamente presentadas. La Figura 5 presenta algunos de los orígenes que puede tener el empresario.

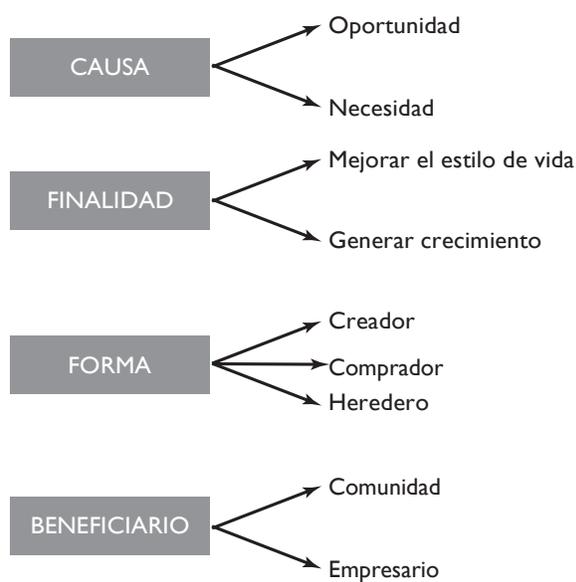


Figura 5. Origen del emprendedor. (Sanabria, 2008).

Funciones del empresario

Un empresario es la persona que debe responder por los resultados de su empresa y debe cumplir con una serie de tareas, como las que se presentan en la Tabla 3.

Mitos del empresario

Erróneamente la mayoría de las personas piensa que ser empresario es fácil y que es el resultado de procesos de improvisación. Algunas de las creencias erradas que tienen son (Varela, 2001):

- Los empresarios no analizan sino que van haciendo cosas.
- Los empresarios nacen, no se hacen.
- Todo lo que se necesita es dinero.
- El empresario es falta de preparación.
- Los empresarios son los fracasados.
- Todo lo que se necesita es suerte.
- Con el primer negocio me enriquezco.
- La mayoría de los negocios fallan rápidamente.
- Sólo los experimentados pueden ser empresarios.
- La situación del país no permite crear empresas.
- Para formar empresas hay que ser inventor o trabajar en tecnología avanzada.
- Mi estatus profesional se rebaja por ser empresario.
- El empleo es seguro, los negocios no lo son.
- Mi profesión no es para formar empresas.

Estas creencias son en conjunto mentiras y excusas que han presentado muchas personas que no logran superar sus miedos y realizar sus sueños empresariales. Sin embargo es de reconocer que en muchos casos los empresarios surgen de situaciones difíciles en términos económicos, y como acciones desesperadas que llevan a la persona a afrontar sus temores no por decisión, sino por obligación.

Tabla 3. Principales funciones del emprendedor empresarial

Desarrollo de la Gestión Empresarial (NB) a través de la identificación de los elementos y componentes básicos para el desarrollo de una oportunidad de negocio viable.

Evalúa objetivamente si la idea es oportuna para las condiciones del mercado y si está acorde a sus intereses de carrera empresarial.
 Indaga en el mercado la opinión acerca de su producto y/o servicio.
 Adquiere información sobre el sector industrial
 Maneja cifras económicas colombianas para poder estructurar el entorno de acción de su empresa.
 Determina las materias primas e insumos requeridos para desarrollar el producto y o servicio.
 Identifica los proveedores de materias primas, insumos, servicios y tecnologías necesarios para desarrollar el producto y/o servicios.
 Sabe cómo llevar a la práctica la elaboración del producto y/o servicio.

Tabla 3. Principales funciones del emprendedor empresarial

Gestión de costos
<p>Identifica y clasifica factores de costo. Cuantifica los diversos factores de costo. Identifica costos fijos y variables. Establece mecanismos de control de consumos y de costos. Genera márgenes de contribución. Establece puntos de equilibrio por línea y para la empresa. Genera políticas de control de costos. Desarrolla una estructura de costos flexibles acordes con su negocio.</p>
Gestión del talento humano
<p>Identifica las competencias necesarias para cada cargo de la organización. Genera las necesidades específicas de Recursos Humanos, por cada sección específica de la empresa. Conoce y aplica los sistemas de contratación definidos para la empresa. Conoce y aplica las leyes y disposiciones laborales vigentes. Conoce y aplica los factores de selección del personal. Genera mecanismos de motivación y de compromiso del personal en la empresa. Diseña políticas de remuneración y de estímulo no económicos. Diseña e implementa procesos de capacitación de los empleados. Establece planes de desarrollo para sus empleados.</p>
Gestión legal y ambiental
<p>Identifica variables legales asociadas con su empresa. Identifica posibles asesores legales. Expresa adecuadamente necesidades de asesoría jurídica. Analiza opciones de acción con el marco jurídico en mente. Conoce procesos de constitución de empresas. Conoce los procesos tributarios básicos. Implementa políticas de control tributario. Conoce normas y requerimientos para el manejo de residuos. Conoce la elaboración de un plan de manejo ambiental de su empresa. Implementa acciones para garantizar el cumplimiento de las normas ambientales. Utiliza adecuadamente los residuos y subproductos de su operación. Conoce los efectos en términos económicos y de sus decisiones legales y ambientales. Define programas de mejoramiento en el tema ambiental. Define estructura legal para la empresa. Delimita relaciones empresa/familia.</p>
Gestión económica y financiera
<p>Elabora presupuestos y proyecciones financieras. Identifica tipo de activos requeridos y sus formas de adquisición. Maneja deducciones tributarias. Identifica factores básicos para el presupuesto de capital de trabajo y los cuantifica. Elabora flujos de caja y define necesidades de recursos financieros. Identifica socios y su capacidad de aporte de recursos. Identifica y negocia fuentes alternas de financiar: préstamos, capital semilla, capital de riesgo, <i>leasing</i>, <i>factoring</i>, ángeles, etc. Evalúa el efecto de las alternativas de financiación. Desarrolla planes de consecución de recursos financieros. Determina e interpreta indicadores de factibilidad: VPN, TIR, PPD, B, Proyecto, etc. Realiza análisis de sensibilidad sobre los factores de riesgo y determina rangos de operación para la empresa. Toma decisiones sobre procesos de inversión en la empresa. Formula políticas de distribución de dividendos. Sabe como determinar el valor de su empresa. Sabe como operar estrategias de venta de su empresa en forma parcial o total. Maneja la identificación de recursos necesarios para la expansión y el crecimiento de las empresas.</p>

Tabla 3. Principales funciones del emprendedor empresarial

Gestión de empresas
<p>Conocimiento de administración de personal. Conocimiento de gestión financiera en las etapas de arranque, supervivencia y conocimiento. Conocimiento de procesos de gestión de operaciones. Manejo operativo de los conceptos de productividad y competitividad. Capacidad y habilidades gerenciales. Capacidad para efectuar los procesos de contratación, negociación, trámites, etc. Capacidad para readecuar estructuras administrativas. Capacidad para integrar y liderar el grupo empresarial, el grupo ejecutivo y los equipos de trabajo al interior de la empresa. Capacidad para liderar procesos de mejoramiento continuo al interior de la organización. Capacidad de comunicar planes y resultados al interior de la organización. Capacidad para elaborar en forma integral un plan de negocio y estar permanentemente actualizándolo y ajustándolo a las necesidades de la empresa. Capacidad de sustentar y de vender con argumentos el plan de negocio a distintos públicos.</p>
Conocimiento tecnológico: Comprende y utiliza los equipos y los sistemas para el logro de las actividades que realiza
<p>Conoce y aplica procesos de optimización de procesos productivos. Conoce y aplica procesos de métodos y movimientos. Conoce y aplica procesos de costeo de producto/servicio. Conoce las variables básicas de centros de cantidad, calidad y costo. Elabora y valida prototipos y modelos para su gestión empresarial. Identifica las competencias del personal del área de producción y servicio. Establece mecanismos de definición de remuneraciones para el personal. Elabora planes de producción, consumo, y compras. Establecer términos de negociación con proveedor. Conoce detalladamente las características de su producto/servicio y de la logística asociada a su producción y distribución. Conoce proveedores de materia prima, insumos y servicios.</p>
Conocimiento tecnológico: Comprende y utiliza los equipos y los sistemas para el logro de las actividades que realiza.
<p>Conoce el equipamiento requerido para la implementación de la empresa. Conoce el diseño de planta/operación y la óptima distribución de espacios. Conoce de los flujos de operación de la empresa Conoce los consumos unitarios efectivos de los procesos operativos. Conoce de las unidades de compra.</p>

Fuente: FC-JCE, 2008.

Características de los empresarios

Independiente del origen, el empresario presenta una serie de características que lo diferencian de la mayoría y le permite cumplir a cabalidad su sueño. Algunas de esas características son:

- Se reta a sí mismo con frecuencia y determina nuevos retos a cada momento.
- Tiene una gran capacidad de liderazgo y organización.
- Maneja una constante insatisfacción positiva.
- No se deja vencer por la derrota y la depresión en los momentos en que se presentan fallas.
- Tiene una visión de negocio permanente y un fin por el lucro en cada operación que realiza.
- Tiene facilidad de adaptación rápida.
- Vive pendiente del comportamiento de la demanda y el mercado.
- Permite que se presente y se desarrolle su creatividad.
- Es persistente.

- Busca siempre un beneficio personal de las actividades que realiza.

Proceso de formación y surgimiento de los empresarios

Los empresarios no pueden ser trabajados como procesos de producción en línea, en donde a través de un proceso estándar se logra que surjan buenas oportunidades de negocio. Este ha sido por años uno de los errores de los procesos de formación de emprendedores empresariales. En el presente texto se expone una serie de etapas por las cuales el emprendedor debe atravesar para poder convertirse en empresario, sin embargo, la ruta que tome depende de su naturaleza, de su conocimiento de su experiencia y el trabajo que se realice con los potenciales empresarios depende de un diagnóstico que refleje en qué elementos se presentan debilidades.

La Figura 6 presenta las etapas de formación del empresario.

Estas etapas se desarrollarán al momento de presentar los componentes de un plan de negocios.

Competencias del emprendedor empresarial

Un empresario debe entender que el manejo de una empresa se debe realizar con el mismo cuidado que se debe tener con el cuerpo humano: es un organismo vivo que exige una serie de habilidades y de competencias que le permitan trabajar en forma integral. Para sintetizar el tema, la Figura 7 presenta un resumen de las competencias que deben desarrollarse, y en la Tabla 4, una explicación de las mismas.

Proyectos empresariales

Un proyecto es una estructuración organizada de una idea, en el que el encargado del proyecto desarrolla una propuesta para que esa idea se lleve a cabo; organiza tiempos, recursos, activi-

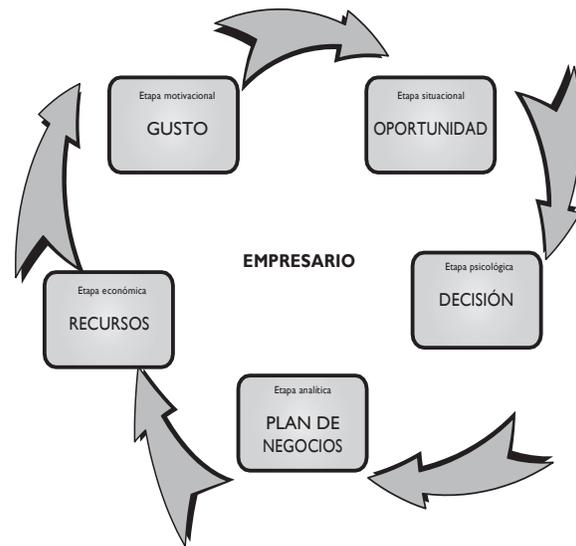


Figura 6. Etapas de desarrollo del espíritu empresarial. (Sanabria, 2011).



Figura 7. Competencias del ser humano. (Sanabria, 2011).

dades, metas, procesos y demás elementos, que permiten a un grupo de trabajo realizar las tareas concretas para cumplir con el objetivo planteado. En el caso del proyecto empresarial es lo mismo, pero con la característica de que la idea que se trabaja es una idea de negocios.

Tabla 4. Cuadro general de competencias de un emprendedor empresarial

Competencia	Descripción	Comportamiento
Visión de carrera empresarial	Es la persona capaz de usar su imaginación para formular metas de largo plazo y un plan de acción para conseguirlas y de poner en marcha dicho plan.	Sueña con ser un empresario posicionado. Identifica sus fortalezas como empresario o sus aspectos por mejorar.
Sensibilidad social	Entendida como la capacidad de comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando el ser humano y la naturaleza, que éste debe beneficiar a todos los actores sociales y que todos deben cumplir la labor en un marco ético y en un proceso de conciencia social.	Cree en el proceso empresarial como un medio de crear valor social y económico y generar progreso y bienestar. Pone por delante la actividad empresarial como medio para generar desarrollo Manifiesta el interés de que el valor debe ser distribuido adecuadamente entre los grupos humanos y sociales que intervienen en la empresa. Respeta los criterios de protección apropiada del medio ambiente. Respeta a los seres humanos y su condición independiente de posiciones en la organización y de consideración de raza, género, origen, edad, etc. Mantiene una conciencia de responsabilidad social empresarial.
Orientación al logro	Es la preocupación por buscar estándares de excelencia superiores.	Manifiesta un interés por mejorar su actual situación. Cuestiona lo que actualmente hay, en miras de buscar algo mejor. Muestra una disposición continua a mejorar lo que hace. Analiza permanentemente los cambios potenciales que se dan en el entorno de la actividad empresarial. Identifica oportunidades empresariales. Está orientado al cambio y dispuesto a aceptarlo. Aplica los procesos básicos del pensamiento creativo para identificar oportunidades de negocio. Encuentra soluciones creativas e innovadoras para el desarrollo de la oportunidad.
Autoconfianza	Optimismo para ganar y salir adelante, ya que cree en su propia condición, conocimiento y capacidad humana y profesional.	Es consciente de sus fortalezas y limitaciones. Manifiesta una actitud continua de "sí se puede". Capacidad de realización, energía, fuerza, coraje, dedicación, compromiso, riesgo, acción, ejecución, control. Enfrenta las situaciones con un amplio sentido de potencialidad de éxito. Ve el vaso medio lleno. Expresa conocimiento en el negocio y calidad en el trato hacia las personas que se relacionan con su empresa. Ve soluciones a problemas. Se capacita permanentemente para desarrollar más confianza en sus áreas de trabajo. Desarrolla interés en nuevas áreas. Cree que puede lograr sus objetivos y metas.
Amplitud perceptual	Explorar más allá de su círculo de experiencia y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades.	Lee objetivamente la información sobre desarrollos tecnológicos, de mercado, sociales, etc. Explora algunos entornos externos a su campo de acción. Demuestra conocimiento del entorno y de las tendencias en todos los aspectos: económicos, sociales, demográficos, financiero, conducta de clientes, etc. Percibe con facilidad factores que muchos otros no pueden apreciar en una situación específica. Se sale con facilidad de su marco de acción. Aplica procesos de pensamiento creativo en la solución de situaciones empresariales. Usa herramientas de información: Internet, bases de datos, periódicos, revistas y otras publicaciones. Analiza permanentemente los cambios potenciales que se dan en el entorno de la actividad empresarial y los convierte en proyectos. Identifica oportunidades de negocio en diversos entornos. Encuentra soluciones creativas e innovadoras usando la información de diferentes escenarios para el desarrollo de la oportunidad. Integra piezas de información que ha almacenado a través del tiempo y las convierte en ideas de negocio.

Tabla 4. Cuadro general de competencias de un emprendedor empresarial

Competencia	Descripción	Comportamiento
Flexibilidad	Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad para dar lugar a otras opciones que permitan hacer bien las cosas.	<p>Se interesa por varios temas, oportunidades, sectores, etc.</p> <p>Responde adecuadamente a cambios que se presenten en el entorno empresarial.</p> <p>Propende por la innovación empresarial en todos los frentes de su empresa.</p> <p>Ajusta objetivos, metas y actividades según los resultados que vaya logrando.</p> <p>Se adecua a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida.</p> <p>Realiza actividades que son diferentes a las de su actividad empresarial tradicional.</p> <p>Funciona en diferentes contextos con el mismo compromiso y dedicación.</p> <p>Está orientado al cambio y dispuesto a aceptarlo.</p> <p>No se queda con una alternativa, sino que busca nuevas opciones de solución.</p>
Pensamiento conceptual	Porque identifica los factores claves de los diferentes escenarios de mercado para usarlos como fuentes de ideas de negocio.	<p>Identifica fácilmente los componentes de toda situación empresarial.</p> <p>Establece las relaciones existentes entre los componentes, el objetivo final y el entorno empresarial.</p> <p>Utiliza el análisis de todos los elementos del negocio y las relaciones que se dan entre ellos como medio para enfrentar la situación empresarial.</p> <p>Identifica los factores claves de cada situación empresarial.</p> <p>Integra adecuadamente los elementos propios del líder empresarial.</p> <p>Construye conceptos y modelos para las situaciones empresariales.</p>
Empatía	Conoce las emociones, las necesidades y el interés de otras personas y sabe usarlos como fuentes de nuevas ideas de negocio.	<p>Tiene la capacidad de escuchar activamente a otras personas.</p> <p>Observa detenidamente los diversos contextos empresariales y personales en que se desenvuelve la situación.</p> <p>Comprende las emociones, las necesidades y el interés de otras personas y los ajusta a sus respuestas.</p> <p>Entiende las razones de otros para hacer cosas.</p> <p>Se interrelaciona bien con otras personas.</p> <p>Mantiene una actitud abierta hacia el conocimiento de colegas y de contactos.</p> <p>Comunica bien, oral y por escrito, sus ideas y sus razones empresariales y personales.</p> <p>Genera confianza y compromiso en sus colaboradores y colegas para el desarrollo de las actividades empresariales.</p> <p>Juega casi siempre al gana-gana.</p> <p>Tiene el acierto necesario para plantear sus ideas.</p> <p>Tiene la capacidad de análisis crítico y la franqueza necesaria para expresar sus desacuerdos sin generar ofensa.</p>
Orientación al mercado	Identificación de las variables del mercado que ayudan a definir y a diferenciar la oportunidad de negocio.	<p>Conoce y aplica los conceptos básicos de mercadeo.</p> <p>Conoce y aplica las técnicas de investigación de mercado.</p> <p>Orienta su empresa a satisfacer necesidades, deseos, problemas o gustos de sus clientes.</p> <p>Conoce y aplica los conceptos de elaboración, evaluación e implementación de un plan de mercadeo.</p> <p>Conoce y aplica los conceptos de comercialización y de ventas.</p> <p>Conoce y aplica el marco legal que aplica a su proceso de comercialización y ventas.</p> <p>Genera soluciones a los problemas de mercadeo y ventas.</p> <p>Elabora presupuestos de ventas y de ingresos.</p> <p>Diseña estrategias de mercadeo innovadoras acorde con el segmento del mercado seleccionado.</p> <p>Diseña y ejecuta una investigación del mercado acorde a sus necesidades de información.</p> <p>Diseña e implementa estrategias creativas de producto y servicio acordes a las necesidades, deseos, problemas o gustos de sus clientes.</p> <p>Es capaz de diseñar e implementar un plan de mercadeo creativo acorde a sus recursos y metas del mercado.</p> <p>Diseña y ejecuta una estrategia de ventas original acorde a su producto, mercado y recursos.</p> <p>Elabora un presupuesto de ventas realista, según el mercado y los recursos de la empresa.</p>

Tabla 4. Cuadro general de competencias de un emprendedor empresarial

Competencia	Descripción	Comportamiento
Construcción de redes empresariales	Conformación del equipo empresarial que orientará todo el proceso de creación de la empresa y la identificación de los organismos de apoyo.	<p>Reconoce la importancia de recibir y dar apoyo entre colegas empresarios.</p> <p>Identifica las redes empresariales útiles para sus actividades empresariales.</p> <p>Identifica las personas claves en cada red empresarial.</p> <p>Establece relación con las personas claves.</p> <p>Participa activamente de la red.</p> <p>Contribuye con su experiencia, sus relaciones, sus conocimientos a otros miembros de la red.</p> <p>Genera acciones de asociatividad empresarial.</p> <p>Construye relación empresarial.</p> <p>Mantiene una actitud abierta hacia el conocimiento de colegas y de contactos.</p> <p>A través de los contactos disponibles, identifica oportunidades de desarrollo empresarial.</p> <p>Identifica y contacta entre sus conocidos aquellos que puedan contribuir en el desarrollo de sus objetivos.</p> <p>Utiliza contactos realizados en el pasado para buscar los recursos necesarios en su labor empresarial.</p> <p>Busca y da apoyo a colegas empresarios.</p>
Toma de decisiones	Análisis y evaluación de diferentes conceptos de negocio para seleccionar la oportunidad de negocio y definir la orientación del plan de negocio.	<p>Identifica los componentes de cada decisión empresarial y los medidores de éxito.</p> <p>Genera varias alternativas de solución a cada situación empresarial.</p> <p>Evalúa factores positivos y negativos de cada acción alternativa que solucione la situación empresarial.</p> <p>Utiliza adecuadamente la información disponible sobre cada alternativa.</p> <p>Pondera los distintos factores de cada alternativa.</p> <p>Decide el mejor camino por seguir para el logro de los objetivos y metas empresariales.</p> <p>Asume la responsabilidad de los resultados favorables o desfavorables.</p> <p>Aprende de cada decisión.</p>
Orientación a la acción	Definición de la orientación del negocio.	<p>Se dedica totalmente al logro de sus objetivos.</p> <p>Establece permanentemente metas empresariales y personales más exigentes.</p> <p>Se capacita y se entrena para poder generar la confianza que requiere en el desarrollo exitoso de sus acciones empresariales.</p> <p>Asume los riesgos propios a las nuevas oportunidades empresariales.</p> <p>Utiliza apropiadamente la información sobre sus oportunidades empresariales.</p> <p>Se retroalimenta de los resultados logrados y ellos le ayudan a reformular metas y a generar autoconfianza.</p> <p>Encuentra soluciones y no explicaciones.</p> <p>Expresa en su accionar inconformismo positivo.</p> <p>Mantiene un deseo de superación y progreso personal, empresarial y social.</p>
Manejo de información	Persona con criterio en la búsqueda y análisis de la información.	<p>Utiliza adecuadamente fuentes de información primaria y secundaria.</p> <p>Sabe hacer búsquedas de información empresarial.</p> <p>Tiene capacidad para realizar entrevistas empresariales.</p> <p>Identifica huellas de información que sean útiles para sus procesos empresariales.</p> <p>Valida y clasifica información.</p> <p>Adquiere información sobre el sector industrial.</p> <p>Adquiere información sobre cifras económicas colombianas.</p>
Negociación	Persona con conocimiento del tema que puede enfrentar un proceso de negociación.	<p>Capacidad de identificar aspectos básicos para negociar.</p> <p>Conocimiento de los factores culturales de los negociadores.</p> <p>Habilidad para establecer metas en la negociación.</p> <p>Maneja aspectos tributarios asociados a los procesos operativos.</p> <p>Elabora presupuestos para el área de operaciones.</p> <p>Formula políticas de inventario y valora adecuadamente inventarios.</p> <p>Administra inventarios.</p> <p>Administra recursos de operación.</p> <p>Formula políticas de mantenimiento de sus equipos.</p> <p>Define necesidades tecnológicas de su proceso operativo.</p> <p>Estimula procesos de innovación y de mejoramiento continuo.</p>

Fuente: FC-JCE, 2008.

Contexto del emprendimiento en Colombia

En Colombia, el emprendimiento ha sido un motor de desarrollo en diferentes momentos de la historia. En la actualidad ha tomado la importancia de política nacional con la Ley 1014 de 2006, y existe una política de Estado dirigida a potenciar el emprendimiento en el país. En el marco del Programa de Transformación Productiva se han seleccionado ocho sectores empresariales como ejes para lograr un crecimiento nacional hasta el punto que de ser un país en vía de desarrollo, Colombia llegue a ser, en el año 2032, un país desarrollado y una potencia sectorial en:

- Energía eléctrica, bienes y servicios conexos.
- Industria de la comunicación gráfica.
- Textil, confección, diseño y moda.
- Autopartes.
- Software & IT.
- Cosméticos y artículos de aseo.
- Tercerización de procesos de negocios (BPO & O).
- Turismo de salud.

Aspectos legales

Algunas de las normas que regulan el tema del emprendimiento en Colombia son:

Ley 1014 de 2006

Como se indicó en el punto anterior, la Ley 1014 de 2006 es la norma que fomenta la cultura de emprendimiento en el país. Los objetivos de esta ley son (Art. 2º. Objeto de la Ley):

- a. “Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país.
- b. “Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas.

- c. “Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas.
- 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.
- e. “Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias a través de una cátedra transversal de emprendimiento.
- f. “Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas.
- g. “Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades.
- h. “Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clúster productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo.
- i. “Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial.
- j. “Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador”.

Analizando los objetivos de la ley, se retoma el numeral h en el que se promueve que las iniciativas empresariales sean articuladas con las cadenas y los clúster productivos reales y relevantes para el desarrollo de la región, el cual es uno de los objetivos de trabajo del presente texto.

El artículo 5 de la misma ley hace referencia a la creación de redes de emprendimiento a nivel nacional, conformadas por diferentes representantes de ministerios y de entidades que pueden potenciar el emprendimiento en el país.

De igual forma, el artículo 6 implica la creación de una red de emprendimiento regional, que cumple objetivos similares a los que maneja la red nacional, pero que busca potenciar las características específicas de la región para la cual trabajan.

Ley 1286 de 2009

Esta ley transforma a Colciencias en Departamento Administrativo y fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia de tal forma que se pueda dar valor agregado a los productos y servicios de la economía y propiciar el desarrollo productivo de Colombia y una nueva industria nacional.

Los objetivos específicos de esta ley son (art. 2º. Objetivos específicos):

- a. “Fortalecer una cultura basada en la generación, la apropiación y la divulgación del conocimiento y la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y el aprendizaje permanentes.
- b. “Definir las bases para la formulación de un Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- c. “Incorporar la ciencia, la tecnología y la innovación, como ejes transversales de la política económica y social del país.
- d. “Transformar el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología ‘Francisco José de Caldas’ -Colciencias-, actualmente establecimiento público del orden nacional, en el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación que se denominará Colciencias.
- e. “Transformar el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación -SNCTI-.
- f. “Fortalecer la incidencia del SNCTI en el entorno social y económico, regional e internacional, para desarrollar los sectores productivo, económico, social y ambiental de Colombia, a través de la formación de ciudadanos integrales, creativos, críticos,

proactivos e innovadores, capaces de tomar decisiones trascendentales que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas y que influyan constructivamente en el desarrollo económico, cultural y social.

- g. “Definir las instancias e instrumentos administrativos y financieros por medio de los cuales se promueve la destinación de recursos públicos y privados al fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación.
- h. “Articular y optimizar las instancias de liderazgo, coordinación y ejecución del Gobierno y la participación de los diferentes actores de la política de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- i. “Fortalecer el desarrollo regional a través de políticas integrales de descentralización e internacionalización de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación, de acuerdo con las dinámicas internacionales.
- j. “Orientar el fomento de actividades científicas, tecnológicas y de innovación hacia el mejoramiento de la competitividad en el marco del Sistema Nacional de Competitividad.
- k. “Establecer disposiciones generales que conlleven al fortalecimiento del conocimiento científico y el desarrollo de la innovación para el efectivo cumplimiento de la presente ley”.

Un elemento clave de esta ley es el numeral (f), en el cual se identifica el interés del Gobierno de combinar el desarrollo empresarial con el ejercicio de investigación e innovación, lo cual es una oportunidad para los nuevos emprendedores de generar productos que respondan a estas nuevos intereses y utilizar las alternativas de investigación y apoyo que se presentan en el contexto.

Política de emprendimiento

Esta política establece cinco lineamientos que facilitan el desarrollo del emprendimiento y que complementan la Ley 1014 de 2006.

1. Iniciación formal de la actividad empresarial

- Simplificación de trámites.
 - Reducción de costos.
 - Difusión de información.
 - Control de información.
2. Financiación
 - Capital semilla.
 - Capital de riesgo privado.
 - Redes de inversionistas.
 - Banca de las oportunidades.
 - Fondo Nacional de Garantías.
 3. Articulación
 - Red nacional y red regional de emprendimiento.
 - Comisiones regionales de competitividad.
 - Coordinación con actores (grandes empresas y fundaciones).
 4. Soporte no financiero
 - Capacitación, asesoría y fomento a la cultura de emprendimiento, incubadoras de empresas y unidades de emprendimiento.
 5. Ciencia, tecnología e innovación
 - Tecnoparques.

Estos lineamientos son la base para potenciar el desarrollo empresarial de las regiones colombianas.

Otras normas que apoyan el emprendimiento en Colombia son:

Ley 590 de 2000. “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”.

Ley 789 de 2002: “Por la cual se dictan otras normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican artículos del Código Sustantivo del Trabajo”. Uno de los programas que se crean es el Fondo Emprender.

Entidades que apoyan el emprendimiento en Colombia

En Colombia existen diversas entidades que apoyan el proceso de emprendimiento, algunas lo hacen con formación, con capital, con promoción, entre otros servicios (Sanabria, 2010).

Fondo Emprender

Es un fondo creado por el Estado para apoyar las iniciativas empresariales de los jóvenes colombianos. Realiza convocatorias en todo el país, en donde aplican jóvenes de diferentes grupos poblacionales, quienes se inscriben a través de una plataforma virtual que solicita los diferentes elementos necesarios para un plan de negocios.

El apoyo que se brinda es considerado capital semilla, no reembolsable, siempre y cuando la destinación que se le dé corresponda a lo establecido en el plan de negocios. Los montos que reciben varían dependiendo del plan presentado y de la cantidad de empleos que puede generar.

Proexport

Es una entidad de economía mixta dedicada al apoyo de la exportación de bienes, servicios y turismo que respalda los nuevos negocios de pequeñas y medianas empresas y también de las grandes compañías (Proexport, 2010).

Apoya los procesos de internacionalización de los productos y servicios de una manera no financiera y sirve de puente con el interesado y su posterior financiación, además de acercar el producto o servicio al cliente que está fuera de las fronteras.

Los servicios que presta Proexport son:

- Financiación y crédito.
- Asesoría a los exportadores nacionales y a los interesados en la importación.
- Promueve el ejercicio de exportaciones no tradicionales a través de programas de formación y apoyo de alternativas de posicionamiento de marca como “Colombia es pasión”.

Confecámaras

Es la asociación gremial que agrupa al sistema nacional de Cámaras de Comercio, cuya misión es promover el desarrollo empresarial y regional

para el mejoramiento de la calidad de vida a partir de conceptos de responsabilidad social (Confecámaras, 2010).

Algunos de sus objetivos son:

- Mantener la unión y la integración de las Cámaras de Comercio del país.
- Promover la construcción de la comunidad empresarial.
- Promover el desarrollo de una cultura de paz y convivencia.
- Articular lo público y lo privado desde las regiones.
- Lograr temas comunes de desarrollo regional.
- Mantener el manejo de los registros con transparencia y confiabilidad.
- Promover la transferencia de conocimiento, experiencia, información y servicios entre las Cámaras de Comercio.
- Impulsar la formación permanente del talento humano que demande el sistema.

Cada región maneja una Cámara de Comercio cuya finalidad es liderar la oferta de servicios integrales que contribuyen a la promoción de la actividad empresarial de la región y al mejoramiento de la competitividad y de la productividad de las empresas.

Algunos de los servicios que maneja Confecámaras son:

Registro Único Empresarial.

Creación de empresas: consultas y asesorías.

Comprometerse: apoya a las empresas en programas de responsabilidad empresarial para in-

crementar el impacto positivo que realiza en la sociedad.

Gobierno corporativo: apoya a las empresas en lo referente a su gestión y a las políticas de manejo interno, de tal forma que se aumente su productividad y competitividad a partir de estrategias de manejo corporativo pertinentes.

Expoempresaria: feria empresarial con apoyo financiero para las mujeres del país.

Competitividad: las Cámaras de Comercio son articuladoras y facilitadoras de la competitividad en las regiones, generando espacios de reflexión de enorme importancia en temas estratégicos para la región.

Bancóldex

Es un banco de desarrollo empresarial y promotor del comercio exterior que se enfoca en apoyar al segmento de la mipyme. Se encarga de apoyar la modernización del aparato productivo a través de la transformación de plazos, de apoyar al sector exportador, de realizar convenios para la promoción del desarrollo regional, de ampliar la cobertura de países atendidos en el exterior y de realizar programas de formación empresarial. Es además un banco de segundo piso, por lo cual sus desembolsos no son directos sino a través de sus aliados (bancoldex.gov.co, 2009).

Los servicios que presta Bancóldex son, entre otros:

Mecanismos de redescuento: es un mecanismo que apoya al financiamiento de las empresas mediante el otorgamiento de créditos a través de los intermediarios financieros con cupo en Bancóldex.

Créditos a empresarios: puede acceder a créditos para invertir en propiedades, planta y equipo; modificar la estructura de endeudamiento; crear, capitalizar o adquirir una empresa; desarrollar operaciones de comercio exterior.

Las modalidades de crédito que puede manejar son:

- Inversión fija, que financia la compra o adecuación de activos fijos muebles o inmuebles, como maquinaria, vehículos y otros.
- *Leasing*, que financia los contratos de arrendamiento financiero sobre activos fijos muebles o inmuebles, vehículos, equipo, bodegas, locales.
- Capitalización empresarial, que financia a los socios o accionistas los aportes de capital requeridos para el desarrollo de su actividad económica.
- Consolidación de pasivos, que permite la recomposición con recursos de Bancóldex de los pasivos vigentes, con el fin de mejorar las condiciones de plazo, tasa o periodicidad de pago.
- Capital de trabajo, que financia los costos y gastos operativos propios de la actividad económica de la empresa como materias primas, inventarios, pago de mano de obra.

Concursos empresariales

En Colombia, se ha dado un fenómeno de promocionar el emprendimiento a través de concursos y convocatorias que maneja tanto el Estado como el sector privado para identificar y reconocer las mejores iniciativas empresariales y los mejores proyectos. Esto no es un fenómeno que se dé en este país, pues también se presenta en otras regiones del mundo y ha sido un espacio que facilita y motiva a los emprendedores a presentar sus propuestas empresariales para conseguir los recursos con los cuales puedan llevarlos a cabo. Esta tendencia es una gran oportunidad para los estudiantes que desarrollen su proyecto empresarial y permite que el emprendedor pueda cumplir sus sueños.

Algunos de los concursos que se realizan en Colombia son:

Premio Bavaria de Emprendimiento: concurso realizado por la empresa Bavaria y su red de emprendimiento, en el cual se convoca a emprendedores de todo el país para que presenten sus proyectos empresariales. Brinda un premio en efectivo a los participantes.

Premio Santander de Emprendimiento: concurso desarrollado por el Banco Santander, para el cual se convocan emprendedores universitarios y se seleccionan las mejores propuestas de proyectos en el campo empresarial (industria y servicios) y de investigación.

Convocatoria Mipyme Digital: busca apoyar a las empresas del país con herramientas para mejorar su competitividad a través del uso de las TIC. Todos los sectores tienen cabida. Con estos recursos, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, entidad que dirige el programa a través del Plan Nacional de TIC, pretende impactar a más de 1.600 mipymes. Para más información contactar la página www.colombiaplantic.org.co/mipyme.

Concurso Iberoamericano de Jóvenes Creativos Reason Why: la organización bSherpas y el Grupo Intercom desarrollan este concurso, al que están invitados a participar todos los jóvenes creativos y emprendedores para desarrollar anuncios de negocios que no existen, pero que deberían existir. El objetivo, señala la convocatoria, es conectar las grandes ideas de negocio de emprendedores con jóvenes talentos creativos. El concurso se realiza vía *online* a nivel iberoamericano y las participaciones (videos) se reciben a través del sitio www.bsherpas.com

Premio Emprender Paz: busca iniciativas empresariales que apoyen la construcción de paz y ofrezcan oportunidades a las víctimas del conflicto armado en Colombia. También busca

exaltar el potencial que tienen las
empresas y el

sector empresarial en la construcción de paz en Colombia; el objetivo es visibilizar estas importantes acciones para que otras compañías las repliquen. Se puede encontrar más información en www.emprenderpaz.org

Premio Responsabilidad Ambiental:

reconoce la gestión ambiental, a partir del grado de responsabilidad ambiental en las empresas, en sus procesos productivos, la gestión ambiental responsable, la producción más limpia, los proyectos de impacto ambiental MDL (Mecanismo de Desarrollo Limpio) e investigaciones, las actividades agrícolas ambientalmente responsables, las propuestas de sustitución o racionalización del uso de combustibles fósiles y, en general, toda iniciativa que propenda por establecer métodos o procesos que impacten positivamente en: cambio climático, calidad del aire, residuos sólidos y reciclaje, recuperación de ecosistemas, biodiversidad, uso racional de agua o cualquiera

que fuere en los distintos espacios y niveles de la producción. Se puede ver más información en la página <http://premioreponsabilidadambiental.org/version2010/>

Modelo de emprendimiento en UNIMINUTO

En UNIMINUTO se lleva a cabo un proceso de formación en emprendimiento, el cual parte de la formación de equipos de asesoría técnica y de la búsqueda de apoyos externos para ayudar y asesorar a los estudiantes a que estructuren sus planes de negocios y a que realicen proyectos viables. Este trabajo se realiza de la mano de una red de entidades que apoyan el emprendimiento a nivel nacional, y a través de convenios se desarrollan programas que apoyan el desarrollo de proyectos y la consolidación de empresarios. La Figura 8 presenta el modelo de emprendimiento del Centro Universidad Empresa.

Modelo de Emprendimiento en UNIMINUTO

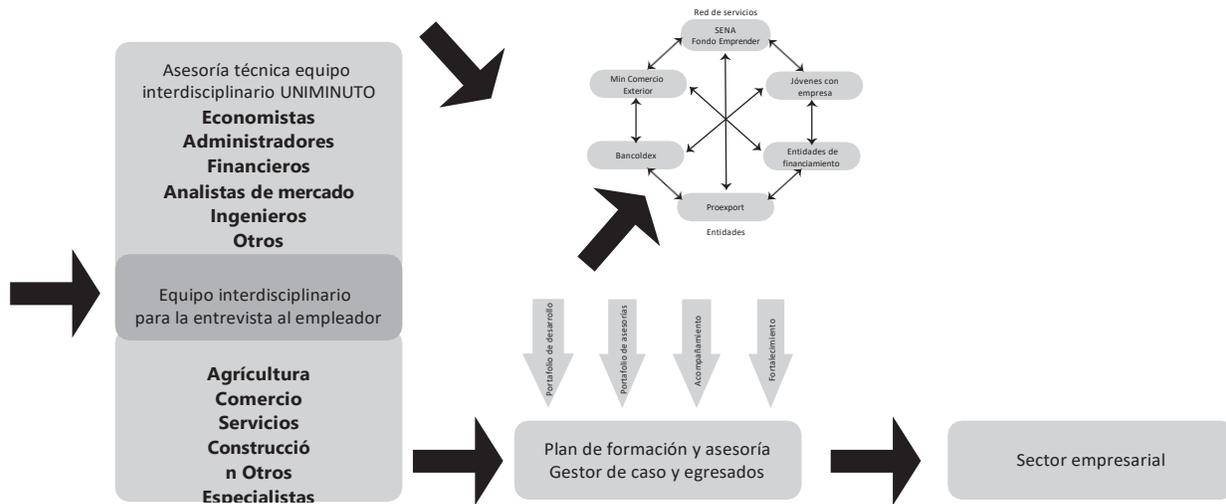


Figura 8. Modelo de emprendimiento Centro Universidad Empresa – UNIMINUTO –. (Sanabria, 2006). Documento no publicado

Conceptos e implicaciones de la empresa

i

Este capítulo busca definir los conceptos básicos que se manejan en el mundo empresarial, con el fin de que queden claros los requisitos necesarios para elaborar un proyecto empresarial. Cada uno de los conceptos se presenta en forma simple y buscando que sea totalmente comprendido por el lector para evitar así confusiones en capítulos posteriores.

Definición de empresa

El término de empresa se puede definir desde dos enfoques. El primero es el contexto tradicional o cultural, en el que se reconoce la palabra “empresa” como una organización constituida por una o más personas y que se dedica a realizar una actividad de transformación, transporte, manejo de mercancías y diversos materiales, o a la prestación de servicios en beneficio de particulares con el fin de generar lucro y rentabilidad para los propietarios de la misma. Algunos ejemplos de empresas que tienen este tipo de definición son Pedro Gómez, Cusezar, UNIMINUTO, entre otras.

Otro enfoque que se maneja es la definición teórica de empresa en la cual se entiende la empresa como la razón de ser del ser humano, el proyecto global que lidera su comportamiento. Ejemplos de esta definición pueden ser: la empresa de un estudiante

universitario es obtener su título en un período de 5 años; la empresa de una madre es velar porque sus hijos puedan crecer fuertes, sanos y reciban educación para ser buenos ciudadanos.

El término empresa es también utilizado para hacer referencia a la unidad económica productiva o de negocios conformada por personas, recursos, materiales y técnicos que interactúan con los procesos productivos, las relaciones humanas y las relaciones técnicas y sociales de producción, con objeto de transformar una serie de insumos en bienes o servicios que se comercializarán con otras unidades económicas o con personas naturales y que se relacionan permanentemente con otros actores que determinan su comportamiento (Méndez, 2001).

Para el presente texto se tomará nuevamente la definición del Código de Comercio: “Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación,

circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios”.

Una de las características de las empresas es su permanente interacción con actores de diferentes sectores, algunos de los cuales se presentan en la Figura 9, en la que también se puede entender más fácilmente el concepto de empresa.

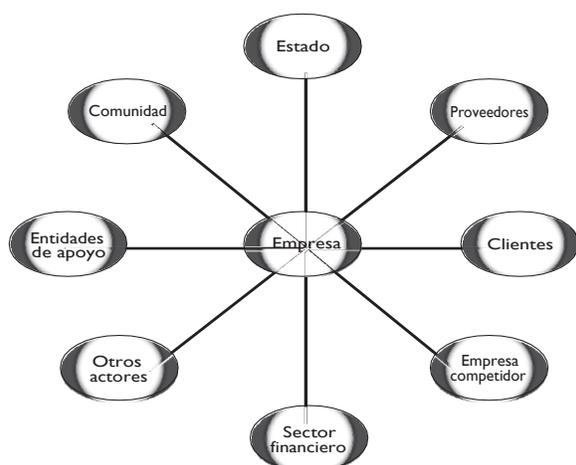


Figura 9. La empresa y su entorno externo. (Sanabria, 2010).

Cada uno de los actores que se presentan en la Figura 9 genera una influencia positiva o negativa en la empresa y altera las decisiones que se toman en su interior.

Actores del entorno externo de la empresa (Sanabria J, 2008)

Estado: determina las normas y leyes que rigen el territorio en el cual se constituyen las empresas y realizan sus actividades.

Proveedores: suministran las materias primas que necesita el empresario para realizar los productos, bienes o servicios que forman parte de su objeto social.

Clientes: son aquellas personas o empresas que adquieren el producto. Pueden ser los consumidores directamente o pueden ser intermediarios que transportan el producto hasta donde el consumidor o lo utilizan como materia prima para

Competidor: es toda empresa que realice productos o servicios iguales o similares a los que produce otro empresario, o que pueden ser utilizados como sustitutos en un momento determinado.

Sector financiero: corresponde a todas aquellas entidades, bancos, cooperativas y otras organizaciones que apoyan al empresario en el manejo del capital efectivo o de títulos valor correspondientes a la empresa o que han sido adquiridos por ella.

Entidades de apoyo: otro tipo de entidades, organizaciones, fundaciones, entre otras, que pueden apoyar a la empresa, facilitar su labor, realizar alianzas, apoyar o interferir en el desarrollo de la operación propia que le corresponde al empresario.

Comunidad: es el sector y sus habitantes, donde la empresa realiza actividades y sobre los cuales su operación generará el impacto positivo o negativo.

Otros actores: dependiendo del objeto social de la empresa existen algunas entidades que intervienen en su operación, tanto en investigación y desarrollo, como en procesos de comercialización y mercadeo del producto o servicio.

Actores del entorno interno de la empresa

someterlo a otro proceso de transformación.

Así como existen actores externos con los que la empresa se relaciona, también existen actores internos con los que debe tener interacción. Estos actores son los funcionarios, propietarios y demás colaboradores, quienes se organizan por áreas de trabajo y tienen funciones concretas de operación, gestión y comunicación.

La Figura 10 indica las áreas internas de la organización, que son las cuatro áreas principales de la empresa; en conjunto, permiten el desarrollo del objeto social de la empresa y el manejo organizado de la misma. A pesar de que las áreas se analizarán con mayor detalle en capítulos posteriores, es necesario mencionarlas en simultánea con el concepto de em-

presa, dado que un factor clave para su operación es la capacidad de integración de las mismas.



Figura 10. Empresa y sus áreas internas. (Sanabria, 2008).

Mercados: es el área de la empresa que maneja la parte comercial y las relaciones de la compañía y permite definir estrategias, territorios para trabajar y generar los ingresos necesarios para la operación a través de los procesos de venta.

Producción: es el área de la empresa encargada de los procesos productivos y de la logística para la prestación de los servicios (depende del objeto social de la empresa); algunas de sus responsabilidades son el manejo del inventario de materiales y de proveedores, diseño de productos, manejo de producción, control de calidad, manejo de inventarios de tecnología, empaque, compra y mantenimiento de maquinaria y equipos. Debe trabajar en simultánea con el área de mercados para establecer la capacidad de producción y no sobrepasar sus niveles al momento de comprometer la venta.

Administración: es el área de la empresa dedicada al manejo general, a los procesos de planeación y control de la compañía, al manejo de recursos, a la definición de objetivos de crecimiento y al cumplimiento de los resultados, a la toma de

decisiones y a la coordinación para permitir la operación de la empresa. A pesar de que no es la encargada de producción, debe asegurar que los elementos estén listos para que la operación sea exitosa. Algunas de las responsabilidades que se presentan en esta área están relacionadas con la toma de decisiones, el control de recursos humanos, la documentación y manejo de archivo, el control de uso de los recursos económicos, la compra, el pago y la coordinación de los procesos productivos y comerciales y del mantenimiento a punto de uso de todos los equipos, de la planta y de las instalaciones de la empresa.

Finanzas: es el área de la empresa dedicada a la asignación de presupuesto para el desarrollo de las tareas de las diferentes áreas de la compañía. Entre sus actividades se encuentran el control del manejo del dinero, la preparación de estados financieros, la consecución de dinero, registro y control de cuentas, el análisis de costos, el manejo de cartera, las relaciones con entidades financieras e inversionistas, el control y la realización de pagos. En muchas empresas, el área financiera está fusionada con el área administrativa.

Tipos de empresa

Existen varias formas de clasificar las empresas, bien sea por su tamaño o por el tipo de capital con el que está compuesta (véase Tabla 5).

(*Para efectos legales no se utilizan valores absolutos al momento de clasificar la empresa, se realiza la tabla en Salarios Mínimos Legales Vigentes Mensuales [SMLVM]. Para establecer el

Tabla 5. Clasificación de empresas por tamaño		
Tamaño	Número de empleados	Monto de capital
Microempresa	De 1 a 10	Inferior a 501 SMLVM*
Pequeña empresa	De 11 a 50	Superior a 500 SMLVM e inferior a 5.001 SMLVM.
Mediana empresa	De 51 a 200	Superior a 5.001 SMLVM e inferior a 15.001 SMLVM.
Gran empresa	De 201 en adelante	Superior a 15.000 SMLVM.

Fuente: Sanabria, 2010, adaptado de Guía Legis para la constitución de una empresa (2010)

valor correspondiente se debe multiplicar el número de SMLVM por el valor correspondiente al salario mínimo del año en el que se consulte).

Con respecto al tipo de capital, las empresas se clasifican en:

Privadas: el 100% de su capital proviene de personas o entidades privadas.

Publicas: el 100% de su capital proviene del Estado, es capital público.

Mixtas: un porcentaje de su capital proviene del sector privado y otro porcentaje proviene del sector público.

Sectores económicos

Además de la clasificación de las empresas por su tamaño y por su capital, en Colombia existe otra clasificación, la cual se da por su actividad económica. Para el caso, se tienen tres sectores económicos que agrupan las empresas por similitud en sus características y tipo de actividad, así:

Sector primario o agropecuario: son todas las actividades que obtienen los productos directamente de la naturaleza y los comercializan, sin someterlos a ningún proceso de transformación, como la agricultura, la piscicultura, la ganadería y la caza.

Sector secundario o industrial: son todas las actividades en las que se realiza algún proceso de transformación industrial de productos o materiales con el fin de generar un nuevo producto. En este sector se encuentran dos categorías:

La industria de extracción: está relacionada con actividades como la extracción minera y de petróleo.

La industria de transformación: hace referencia a actividades como la fabricación de alimentos procesados, la tecnología, la fabricación de

vehículos, las embotelladoras, la construcción, entre otras.

Sector terciario o de servicios: son todas las actividades en las que no se produce ningún tipo de productos, pero que son necesarias para el funcionamiento de las empresas y demás entidades de la sociedad. Algunos ejemplos pueden ser la seguridad, el transporte, la educación, las comunicaciones, los servicios financieros, hoteles, restaurantes, y el comercio. En la operación se utilizan productos terminados, pero no es el objeto social de la empresa.

Actividad económica

Para el registro de las empresas, se maneja una clasificación adicional de las empresas, esta vez por actividad económica. Tomando como referencia el Código Industrial Internacional Uniforme (CIU), la clasificación se da así:

- Agricultura, caza, selvicultura y pesca.
- Explotación de minas y canteras.
- Industrias manufactureras.
- Electricidad – gas y vapor.
- Construcción.
- Comercio al por mayor y al detal, restaurantes, hoteles.
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles, servicios a compañías.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Estos sistemas de clasificación permiten organizar el sistema empresarial del país.

Cadena productiva

La cadena productiva es una representación gráfica de los elementos y actores que intervienen en el desarrollo de un sector empresarial; refleja el comportamiento empresarial de una nación y las diferentes relaciones que se pueden presentar en el desarrollo empresarial. Cada sector presenta diferentes eslabones en su cadena,

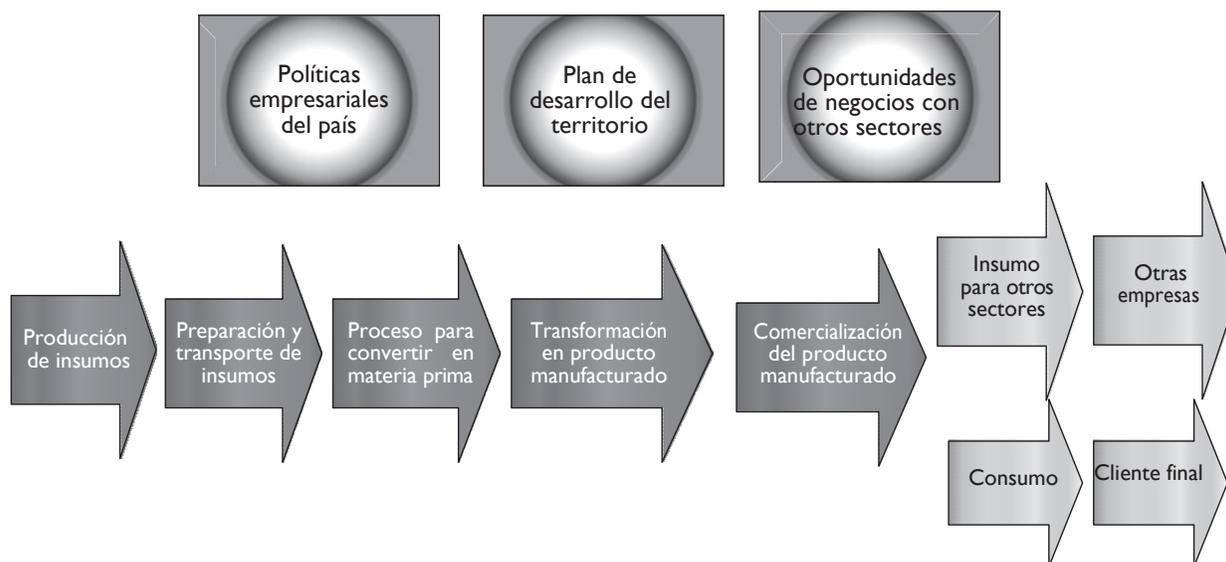


Figura 11. Cadena productiva sectores empresariales. (Sanabria, 2010).

pero se pueden identificar algunos comunes, los cuales se indican en la Figura 11.

Competitividad

El concepto de competitividad se trabaja desde la definición de Michael Porter (1994) y se entiende como la productividad con la que la empresa utiliza sus recursos (naturales, humanos y de capital). Esta productividad está determinada tanto por el valor propio de los productos como por la productividad con que éstos son producidos (Porter, 1994). Para aclarar un poco el concepto, se debe entender la competitividad como la capacidad que tienen las empresas para hacer uso de los recursos con que cuenta, optimizar su manejo, incrementar sus resultados, lograr buenos niveles de calidad y complementar todo esto con buenas estrategias de servicio. Las teorías administrativas mencionan mucho este término como uno de los objetivos de crecimiento de la empresa, por lo cual es de vital importancia comprender sus implicaciones.

Cluster o conglomerados empresariales

Los *cluster* son territorios en los que se trabaja con énfasis principal en un tipo de industria y

que permite el crecimiento rápido de la región, gracias a procesos de planeación y control efectivos que promueven el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de toda la población. Utilizando la definición que generó Porter en 1990, el *cluster* es un “conglomerado geográficamente denso de empresas e instituciones conexas que se agrupan en torno a una materia prima, producto o servicio concreto unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí”, lo que implica que para el análisis de un *cluster* no solo se deben trabajar las empresas que realicen actividades similares, sino que también se trabajan actividades que son complementarias y de apoyo para las empresas y se debe tener un análisis de las características propias del territorio para integrar en forma efectiva a la población y a los actores locales al desarrollo empresarial del *cluster*. En la Figura 11 se reflejan los eslabones de las cadenas productivas de los sectores empresariales, eslabones que deben ser organizados y complementados con las políticas locales para establece los *cluster*.

Fuerzas que influyen en la competitividad de la empresa

Para analizar el desarrollo de las empresas, Porter (1990) presentó cinco aspectos o fuerzas que

deben ser evaluadas, buscando así asegurar el planteamiento de estrategias pertinentes para el desarrollo y crecimiento empresarial:

La amenaza de nuevos entrantes. Busca interpretar la posibilidad y el impacto que pueden llegar a tener nuevas empresas a presentar productos similares a los de la empresa en la región de trabajo que se ha seleccionado.

El poder de negociación de los proveedores. En los mercados en donde se cuenta con pocos o con un solo proveedor es difícil establecer condiciones benéficas para la empresa. Al realizar un análisis de empresa es necesario saber qué tanto poder tienen estos proveedores, y si es necesario buscar alternativas y sistemas que no obliguen a la empresa a depender de un único proveedor. Si esta situación se presenta, la empresa está sujeta a las condiciones que el proveedor quiera establecer.

La amenaza de productos sustitutos. Hace referencia a productos que, pese a que no son iguales a los que maneja la empresa analizada, pueden en un momento dado reemplazarlo en la mente y en la decisión de compra del cliente.

El poder de negociación de los compradores. En los casos en que los compradores del producto que hace la empresa son muy pocos o la oferta de productores es demasiado alta, el comprador es quien establece las condiciones de negociación. Esta situación debe ser evaluada por la empresa para evitar que se tomen decisiones basadas en supuestos de mercado y de comportamiento de los clientes que no se den en la realidad.

La rivalidad entre los competidores existentes. En casos de rivalidad normalmente se presentan pérdidas para todos los competidores. Es bueno ver la posibilidad de alianzas y acuerdos entre ellos para unificar

critérios de oferta y mejorar de esta forma los resultados para todos los empresarios.

Estas fuerzas, al ser analizadas permiten establecer una estrategia competitiva para la empresa que busca brindar mayor beneficio y rentabilidad.

Cuando se establece el proyecto empresarial, se deben analizar una serie de variables que facilitan el crecimiento y desarrollo de la empresa. Algunas de estas fuerzas son internas y otras externas.

Fuerzas que afectan al empresario

Fuerzas externas

- Lo social y lo económico.
- Lo tecnológico.
- Lo social y lo cultural.
- La cultura laboral.
- Lo organizacional.
- El medio familiar.
- La educación.
- Lo legal.

Fuerzas internas

- Características actitudinales. Se entiende también como el clima organizacional generado por el comportamiento de los funcionarios de la empresa.
- Maquinaria y tecnología de la empresa.
- Formación y experiencia del personal.
- Experiencia y posicionamiento de la empresa.
- Características del proceso de producción.
- Organización empresarial.

Estos elementos se ven más claros en el trabajo que presenta el profesor Alburquerque en el Máster en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Internacional de la Rioja (Alburquerque, 2011), en donde refleja la relación de acto-



Figura 12. Empresa y entorno competitivo territorial. (OIT, 2003).

res y aspectos que afectan a la empresa, tal como se observa en Figura 12.

Conceptos básicos de administración

Hasta ahora se ha definido una serie de elementos relacionados con la empresa. A continuación se hará una descripción conceptual de los términos utilizados en los proyectos empresariales, y más específicamente en los planes de negocio para plantear estos proyectos.

Misión

Es la razón de ser de la empresa, describe a qué se dedica y cómo se realiza. Debe estar redactada en un solo párrafo y responder a tres interrogantes:

- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Para qué lo hace?

Además de responder a estas preguntas, en la misión se debe indicar el nombre de la empresa, con lo cual se brinda un ejercicio de identidad al equipo de trabajo.

La misión debe ser redactada de forma tal que cualquier trabajador pueda comprender cuál es la función que debe cumplir, y cualquier cliente sepa qué esperar de la empresa.

Ej.: la empresa La Ropita del Bebé confecciona y comercializa ropa para recién nacidos y niños menores de 10 años, mediante procesos de confección de la más alta calidad, utilizando productos antialérgicos y materiales que permiten conservar la temperatura e higiene del bebé, con el fin de brindar alternativas que les dé tranquilidad a los padres colombianos.

Nombre de la empresa: La Ropita del Bebé

Qué hace la empresa: confecciona y comercializa ropa para recién nacidos y niños menores de 10 años.

Cómo lo hace: utilizando procesos de confección de la más alta calidad y utilizando productos antialérgicos y materiales que permiten conservar la temperatura e higiene del bebé.

Para qué lo hace: con el fin de brindar alternativas que les dé tranquilidad a los padres colombianos.

Visión

Es el destino al cual desea llegar la empresa. Debe ser redactada pensando en la forma en que la empresa quiere ser reconocida por otros al cabo de un determinado tiempo (3 a 5 años). La visión se asimila a la misión en cuanto a su estructura; debe ser definida en un solo párrafo y debe responder a cinco puntos:

- Nombre de la empresa.
- Fecha de referencia.
- Cómo lo reconocerán.
- Criterios de identificación.
- Impacto social.

Es pertinente recordar que la visión debe ser redactada pensando en cómo quiere ser reconocida la empresa por otros.

Ej.: la empresa La Ropita del Bebé será reconocida en el año 2014 como la mejor alternativa

nacidos y niños menores de 10 años, gracias a la calidad de sus productos, a la confiabilidad y a la calidez de su servicio, a su constante interés en desarrollar nuevos productos para los bebés y en brindar alternativas de empleo a las madres solteras y a las comunidades menos favorecidas.

Nombre de la empresa: La Ropita del Bebé.

Fecha de referencia: el año 2014.

Cómo lo reconocerán: como la mejor alternativa de Colombia en productos de ropa para recién nacidos y niños menores de 10 años.

Criterios de identificación: gracias a la calidad de sus productos, a la confiabilidad y a la calidez de su servicio.

Impacto social: desarrollar nuevos productos para los bebés y brindar alternativas de empleo a las madres solteras y a las comunidades menos favorecidas.

Objetivos empresariales

Los objetivos empresariales son una serie de metas a corto plazo (seis meses), mediano plazo (de 1 a 3 años) o largo plazo (de 3 a 5 años), que permiten a la empresa confirmar si las actividades que realiza le permitirán llegar a la visión establecida. Los objetivos se establecen con relación a los diferentes elementos y áreas de trabajo de la empresa, y en su redacción el empresario debe tener presente que éstos sean:

- Realizables.
- Medibles y cuantificables.
- Claros y entendibles.

Ej.: la empresa La Ropita del Bebé espera a corto plazo (seis meses) ingresar al mercado del municipio de Chía y lograr un 10% de la clientela potencial de pañaleras y tiendas especializadas en prendas para bebés que vivan en el municipio.

Ventaja competitiva y ventaja comparativa

Son valores adicionales que ofrece la empresa para diferenciarse de la competencia. En el caso de la ventaja competitiva, se hace referencia al producto y a sus características; en cuanto a la ventaja comparativa, hace referencia a la estrategia de la empresa y a la prestación de servicios.

Ejemplo:

Ventaja competitiva: comparando dos puntos de venta de comidas rápidas, la empresa A se diferencia de la empresa B porque esta última entrega las hamburguesas con más salsas, con una porción adicional de queso y con carne sazónada a base de un condimento especial que es el secreto de la casa.

Ventaja comparativa: con las mismas empresas de comidas rápidas, la empresa A brinda servicios adicionales como el servicio de entrega a domicilio, servicios de crédito a sus clientes preferenciales, facilidad para tomar sus pedidos por Internet, entre otros.

Estructura organizacional

La estructura organizacional es una representación gráfica de la forma en que está organizada la empresa y permite a propios y a extraños comprender las relaciones de operación, comunicación y jerarquía que se manejan al interior de la empresa.

La forma en que se presenta la estructura permite identificar tres procesos:

Autoridad: la estructura organizacional permite identificar el nivel de autoridad en forma horizontal; cada uno de los niveles vistos horizontalmente maneja el mismo nivel de autoridad, y se establecen los cargos de un mismo nivel jerárquico (Sanabria, 2010), como puede apreciarse en la Figura 13.

Conceptos de definición del negocio

Es el primer componente de un plan de negocios. Busca contextualizar al lector del proyecto sobre lo que hace la empresa y lo que puede esperar del documento. Sirve también para que el emprendedor tenga claridad sobre el trabajo que realizará.

Justificación de la empresa

Describe los elementos que reflejan la importancia y la pertinencia del proyecto que se desea desarrollar y debe presentar en forma muy concreta datos de tendencias del sector, relación del proyecto con el emprendedor y su proyecto de vida, resultados económicos de la actividad, datos de estudios realizados, mediante los cuales se puede soportar la necesidad de desarrollar el proyecto, así como la importancia y las proyecciones del mismo. Otros de los argumentos que se pueden presentar, además de los expresados anteriormente, son la relación que tiene el proyecto con el plan de desarrollo nacional y municipal, la relación y el complemento con el sector productivo del que forma parte, el impacto positivo que espera generar en la región y en la población que la habita. Por último, la justificación debe presentar un resumen de los resultados del análisis de negocio.

Nombre de la empresa

Es la primera presentación de la empresa en la sociedad y la que perdurará durante su existencia. Para definir el nombre de la empresa es necesario tener en cuenta aspectos como los siguientes (Sanabria, 2010):

Claro: debe ser fácil de recordar y de pronunciar.

Corto: el objetivo del nombre es que éste se grave en la mente del consumidor, por lo cual debe ser muy rápido y sencillo de leer, de tal forma que el usuario lo recuerde fácilmente.

Descriptivo: debe estar relacionado con la actividad de la empresa; en caso de que no sea así, el nombre debe complementarse con un eslogan que oriente al consumidor hacia el producto o servicio que realiza la empresa y hacia los beneficios que recibirá.

Agradable: antes de determinar el nombre, se debe establecer el impacto que éste puede generar en el usuario, por lo cual no debe estar relacionado con elementos que han afectado o alterado el orden natural de la sociedad, ni con aspectos que sean culturalmente desagradables o grotescos.

Si las proyecciones de la empresa son de crecimiento y cobertura internacional, no es conveniente incluir en el nombre datos locales, a menos que se utilicen como estrategia de promoción de calidad o de tradición.

El nombre debe ser revisado en la Cámara de Comercio de la región donde se piensa realizar el montaje de la empresa, para establecer que no haya sido registrado por otra persona, y así el empresario pueda hacer uso libre del mismo.

Objeto social

El objeto social de la empresa es la descripción de las actividades que ésta lleva a cabo. A partir del objeto social se clasifica al interior de la Cámara de Comercio, según el Código CIU (Código Industrial Internacional Uniforme), por lo cual es de vital importancia tener plena claridad del mismo.

Para describir la actividad económica a que se dedica la empresa, se deben analizar los siguientes factores (Sanabria, 2010):

Actividad o proceso: principal actividad que realiza la empresa, bien sea un producto, un servicio o labores de comercialización.

Producto o servicio: indica concretamente qué productos son los que entrega la empresa.

Características e insumos: una descripción general del producto o servicio que presta la empresa. **Uso o destino de los bienes o servicios.**

Ejemplo 1. Preparar y distribuir al detal comidas rápidas a los habitantes de la ciudad de Bogotá D. C.

- Actividad o proceso: preparar y distribuir.
- Producto o servicio: comida.
- Características e insumos: comida rápida.
- Uso o destino de los bienes o servicios: habitantes de la ciudad de Bogotá D. C.

Ejemplo 2. Prestar el servicio de consultoría en áreas de mercado y finanzas a las pequeñas empresas de la ciudad de Cali.

- Actividad o proceso: prestación de servicios.
- Producto o servicio: consultoría.
- Características e insumos: en áreas de mercado y finanzas.
- Uso o destino de los bienes o servicios: las pequeñas empresas de la ciudad de Cali.

Portafolio de servicios

El portafolio de servicios es la descripción de los productos o servicios que presta la empresa. Debe ser claro, concreto y fácil de entender.

Hace referencia a la presentación y descripción de todos los servicios que receta la empresa, las líneas de negocio que maneja y que puede comercializar con el cliente final. No es bueno tener un portafolio tan amplio, a menos que se tenga el personal suficiente para responder por éste. De igual manera, no es bueno tener un portafolio con productos o servicios generales, dado que esto puede presentar errores en el estudio y en la estrategia, ya que al manejar una línea general no se logran identificar los pormenores de la segmentación de mercados.

Ubicación de la empresa

Indica el sitio en donde se encuentra la empresa, tanto los locales comerciales, como las plan-

tas de producción y las oficinas, si es necesario. En este punto, se deben tener presentes aspectos como:

- Acceso de los clientes.
- Cercanía a los proveedores, en especial cuando se manejan materiales perecederos, contratistas, materias primas.
- Posibilidad de vincular personal de la región como funcionarios.
- Aspectos legales y tributarios de la región.
- Continuidad y calidad de los servicios públicos.
- Aspectos de seguridad.
- Vías de transporte y accesibilidad.
- Condiciones del clima.
- Nivel socioeconómico de la región.
- Características de los posibles competidores y de empresas productoras de sustitutos.

Muchas empresas trabajan en la actualidad ubicaciones virtuales; sin embargo, es necesario plantear la estrategia para el desarrollo de sus negocios y la logística de su operación.

Análisis del sector

El empresario debe hacer una investigación sobre las características y los resultados del sector económico al que pertenece su empresa, en los últimos años.

Conceptos de mercados

Ahora que ya se ha trabajado la terminología para describir la naturaleza de la empresa, se continúa con una serie de conceptos y términos que se utilizan en el área de mercados, que, como se mencionó en la definición de la empresa, es la que se dedica a manejar la parte comercial de la compañía.

Plan de mercadeo

El plan de mercadeo es un documento escrito que permite ver las actividades que debe realizar la empresa para cumplir los objetivos comerciales que se ha propuesto. Para su ela-

boración, se debe hacer una serie de consultas a través de una investigación de mercado que permite realizar un adecuado proceso de toma de decisiones. El plan debe indicar las actividades por realizar, las metas, los responsables y los indicadores que confirman que se realiza un buen trabajo o que se deben realizar ajustes en la tarea.

Mercado

- Es el espacio en el cual interactúan los compradores y los vendedores de un producto o servicio, se realiza la oferta comercial y se establece la negociación entre las partes. El término mercado reúne diferentes variables de análisis, como (Sanabria, 2010):
- El espacio de negociación puede ser físico o virtual o puede mantener plataformas de comunicación como la telefonía. Ej. Plaza de mercado, mercado de valores, mercado libre, entre otros. La definición de cuál es el mecanismo correspondiente depende de las características del cliente.
- El tamaño total de la población que puede acceder al producto, que se conoce como mercado potencial, y que permite caracterizar a los clientes y conocer cuáles son sus gustos, hábitos y preferencias para realizar planes de mercadeo estratégicos.
- Las características propias del producto o servicio establecen los criterios que permiten determinar el tipo de mercado que se debe trabajar para definir la estrategia.
- Las tendencias del mercado, qué resultados se han presentado históricamente y qué proyecciones se tienen para el futuro.
- Estado de crecimiento en que se encuentra el producto o servicio (etapa en el ciclo de vida del producto).

Ciclo de vida del producto

Hace referencia al nivel de desarrollo en que se encuentra el producto que se está desarrollando. La Figura 16 presenta una descripción de las fases que se pueden dar.

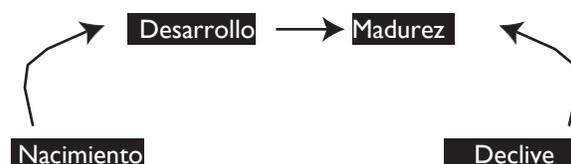


Figura 16. Fases del ciclo de vida del producto.

Cada una de estas fases presenta una serie de características diferentes a saber:

Nacimiento: el producto está en la fase de arranque, por lo cual el nivel de ventas es bajo, pero el nivel de publicidad debe ser alto para dar a conocerlo.

Desarrollo: el producto está en la fase de crecimiento, ya tienen un reconocimiento en el mercado, por lo cual la publicidad no debe ser para presentar el producto, sino para recordarlo y explicar aspectos específicos de su uso.

Madurez: el producto está en su fase más rentable, la publicidad entonces es para recordarle al cliente que lo consuma; el nivel de ventas es alto y constante.

Declive: es la fase terminal del producto, el empresario debe decidir si permite su muerte y lo elimina del portafolio o si le realiza una variación y un relanzamiento.

Cliente

Es aquella persona natural o jurídica que adquiere el producto o servicio que la empresa genera. El cliente puede tomar dos roles: el de comprador intermediario -aquel que compra con el fin de generar un nuevo proceso industrial a la materia que adquiere o que realiza una nueva labor de mercadeo y comercialización del producto comprado con otros posibles compradores- o

el de consumidor final, aquel que es el último eslabón de la cadena de distribución y que compra el producto con fines de consumo.

Ej. Productos alimenticios para niños, como Alpinito (fabricado por Alpina), que está diseñado para que sea consumido por niños, pero que es adquirido por los padres de familia, por lo tanto, su estrategia de venta debe combinar aspectos que agraden al consumidor (los niños), con mensajes de diversión, colores agradables, que le generen identidad, pero también debe incluir un mensaje que recuerde que es producto alimenticio para convencer a los padres de adquirirlo. En este caso, el análisis del cliente es doble, dado que debe caracterizar tanto a los niños y como a los padres para establecer así la mejor estrategia. De la misma forma, Alpina es un cliente intermedio de insumos, materia prima y servicios públicos que le facilitan la producción de todas sus líneas de negocio.

Nicho de mercado

Es un grupo de clientes potenciales que poseen características similares en cuanto a sus preferencias y orientación al momento de realizar la compra.

Para identificarlo se establecen, entre otros, elementos como:

- Localización geográfica.
- Edad.
- Raza.
- Género.
- Tamaño del cliente (en caso de ser persona jurídica).
- Bases que maneja para tomar sus decisiones.
- Núcleo familiar que maneja.
- Grupos de referencia.
- Promedio de ingresos.

Ej. Área de análisis para el desarrollo de la estrategia de mejoramiento de competitividad de los empresarios del sector maderero de la localidad de Engativá (véase Figura 17).



Eje de concentración de la empresa maderera, principal zona de acción de la investigación

Figura 17. Zona de caracterización empresarial del estudio de competitividad en Engativá (Sanabria, 2009).

Segmento de mercado

Un empresario no debe trabajar en la totalidad del mercado, a menos que tenga la capacidad de producción suficiente y la fortaleza para soportar la reacción de la competencia. Normalmente, el empresario selecciona una región o un grupo de clientes al cual presentará su oferta comercial. Este grupo seleccionado recibe el nombre de segmento de mercado y es sobre el cual se plantea la propuesta comercial y los objetivos de posicionamiento de marca y de empresa.

Para definir el segmento de mercado, es necesario dar respuesta a los siguientes aspectos:

- ¿Cuántos clientes son? Quién compra y quién consume el producto.
- ¿Dónde están estos clientes? Describe el sitio en donde vive, estudia, labora o permanece el posible cliente de la empresa.

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuál es el comportamiento de los clientes?
Es un breve resumen de las costumbres de los clientes, qué elementos lo motivan a que compre, cuáles son sus preferencias.

Consumo aparente

Hace referencia a la totalidad de productos o servicios que pueden consumir todos los clientes que habitan en el segmento de mercado que se seleccionó, durante un período determinado (Sanabria, 2010).

El consumo aparente surge de multiplicar el consumo promedio que pueden tener las personas del sector por el total de la población que cumple con las características del consumidor del producto.

Total población que consume por el consumo promedio por persona = Consumo aparente

$$X * Q = \text{Consumo aparente}$$

Donde:

X= Población

Q= Cantidad

C= Consumo aparente

Ejemplo: la Corporación Universitaria Minuto de Dios maneja un total de 9.000 estudiantes, de los cuales el 40% consume hamburguesas. Se realizó un estudio que determinó que en promedio los estudiantes que consumen hamburguesas lo hacen dos veces a la semana.

Según estos datos, lo primero que se hace es determinar el tamaño de la población que realmente consume el producto que yo estoy vendiendo:

9.000 estudiantes X 40% de las personas que consumen = 3.600 estudiantes consumen hamburguesas.

Con esta cifra puedo determinar el consumo aparente a la semana de hamburguesas mediante la aplicación de la fórmula:

$$X * Q = \text{Consumo aparente}$$

$$X = 3.600$$

$$Q = 2$$

3.600 X 2 = 7.200 es el consumo aparente de hamburguesas por lo estudiantes de UNIMINUTO.

Nota: cabe aclarar que esta cifra no es la venta total que hace la empresa, dado que posteriormente se debe evaluar la participación de la competencia; esta es la cantidad que venderán entre todos.

Demanda potencial

Es el consumo máximo de productos o servicios que pueden realizar los clientes a una empresa, durante un período determinado, teniendo en cuenta el impacto que la competencia puede tener sobre el segmento de mercado seleccionado. Esta cifra se determina según las proyecciones de crecimiento que manejará la empresa (Sanabria, 2010).

(Total población que consume X Consumo promedio por persona = Consumo aparente) * % del mercado que abarcará la empresa

Ejemplo: en el ejemplo anterior, se indicó que se pueden vender 7.200 hamburguesas, pero si en los objetivos de la empresa se establece que se espera cubrir el 10% del total de mercado, la fórmula sería:

$$C x M = DP$$

C = Consumo aparente

M = Meta de cobertura % del mercado que abarcará la empresa

7.200 X 10% = 720 hamburguesas como objetivo de venta semanal en el corto plazo es la meta para la empresa.

Competencia

En este punto se hace referencia a las empresas que trabajan o pueden trabajar en el sector en donde labora la empresa y maneja productos similares o sustitutos. Es importante tener identificadas estas empresas para aprender de sus acciones y para evitar que el efecto de sus estrategias sea negativo para la empresa; además, cuando surge una nueva organización normalmente lo que hace es quitarles los clientes a otras empresas; para ello se debe conocer cuál es el comportamiento y los servicios que presta para poder contrarrestarlos. Los elementos de análisis se presentan en la Tabla 6.

Promoción

La promoción del producto o del servicio hace referencia a las estrategias comerciales que utiliza el empresario para darlos a conocer y facilitarles el acceso a los clientes, desde el momento en que se tienen terminados dichos productos o servicios hasta el momento en que se realizan las estrategias de seguimiento y de evaluación del nivel de satisfacción de la empresa. Se analizan elementos como:

Marca: es el nombre comercial del producto y de la empresa.

Etiqueta: es la marquilla en la que se hace la descripción específica del producto, de los cuidados que se deben tener con él y de la marca para buscar así su posicionamiento.

Empaque: es la envoltura que se le pone al producto terminado. Se realiza con dos intenciones: la primera, proteger el producto para que conserve sus características físicas y químicas, ase-

gurando así la calidad del mismo, y la segunda, realizar un proceso de publicidad, pues la envoltura es la primera carta de presentación del producto y es el primer elemento de referencia que tiene el cliente para adquirirlo.

Publicidad

Hace referencia a toda la estrategia de comunicación que maneja la empresa para decirle al cliente que el producto existe. Se pueden utilizar diversas herramientas para la publicidad, como:

- Periódicos
- Volantes
- Radio
- Televisión
- Internet
- Voz a voz
- Catálogos

Los procesos de comunicación para la publicidad, según Miranda (2004), siguen una ruta lógica que es:

- Definir el objetivo que se va a comunicar.
- Elegir el destinatario, público objetivo, cliente potencial.
- Escoger el medio o canal.
- Definir el mensaje.
- Recoger información sobre resultados.
- Evaluar resultados y actuar en consecuencia.

Tabla 6. Relación de resultados de la competencia

Nombre de la competencia	% de mercado que maneja	Criterios de calidad que maneja	Estrategias

Fuente: Sanabria, 2010.

Precio

Es el valor que el cliente está dispuesto a pagar por adquirir el producto o servicio que ofrece como empresa (Sanabria, 2011). Se utiliza para establecer las condiciones del intercambio comercial y refleja los resultados de la negociación de intereses entre las partes. Cuanto más deseo o necesidad haya de poseer el bien que el empresario ofrece, mayor será el precio; de igual manera, cuanto mayor sea la oferta por parte de la competencia menor será el precio.

Vale aclarar que el cliente determina el precio que está dispuesto a pagar a partir del nivel de satisfacción que le brinda el producto. Para trabajar el análisis de la satisfacción se toma como referencia la pirámide de Maslow, que es una teoría propuesta por Abraham Maslow y que analiza las motivaciones de los seres humanos y el nivel de sacrificio en cuanto al precio de adquisición que puede manejar (véase Figura 18).



Figura 18. Escala de Maslow – Relación con precio y volumen de ventas.

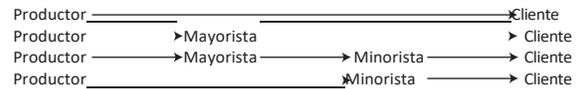
Para definir el precio también se utiliza una fórmula que evalúa los costos de producción, la cual se presenta a continuación (Sanabria, 2010):

$$J \text{ Costo} \quad \text{Número} \quad N \\ K \text{ variable} \quad \# \text{ de unidades} \quad O$$

$$\begin{array}{r} K \text{ Costo} \\ K+ \text{ fijo} \\ K+ \text{ administrativos} \\ K \\ K+ \text{ comerciales} \\ L \end{array} \begin{array}{r} 0 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \end{array} \begin{array}{l} \\ \# \% \text{ utilidad} \\ \\ \\ \end{array}$$

Canal de comercialización

El canal hace referencia a la ruta mediante la cual se lleva el producto desde la empresa hasta el cliente. Existen varios niveles de canal de comercialización que se determinan según las características del producto:



Cada uno de los actores que aparece en el proceso implica un incremento en el costo del mismo, por lo cual es vital tener claridad sobre los sistemas que se van a elegir. Algunos de los elementos que ayudan a tomar la decisión son (Miranda, 2004):

Estructura del sector: identificar los hábitos del sector, según los criterios presentados en la definición del segmento de mercado.

La rapidez con que se constituye: se determina según los planes de crecimiento que tenga la empresa y la velocidad de respuesta que presenten los canales analizados.

Ámbito de influencia: se determina según los intereses de cobertura que tiene la empresa, si se desea una cobertura amplia, el canal debe dar respuesta a estos intereses.

Las condiciones comerciales: en especial hace referencia al tema de financiación, dependiendo del músculo financiero que tiene la empresa.

Fiabilidad: según la reputación del canal en términos de costos y de cumplimiento.

Poder de negociación: qué tan fuerte soy para negociar y qué respaldo me brinda el canal para poder hacer frente a la respuesta de la competencia.

$$\text{Precio} = \frac{\text{Número de unidades}}{\text{Costo total}}$$

Recursos disponibles:
posibilidad de soportar la
financiación del canal,
tanto en el corto como
en el largo plazo.

Conceptos e implicaciones de la empresa

Funciones del canal

En el canal de comercialización se debe desarrollar una serie de funciones básicas para apoyar el desarrollo apropiado de esta labor. Algunas de estas funciones son (Miranda, 2004, p. 86):

Financiación: realiza el pago de los productos al fabricante sin tener que esperar a que el cliente final realice la compra de los mismos, lo que permite que el fabricante tenga un flujo de caja que le permita continuar con su producción.

Acomodación de los lotes de producción a los de las ventas: el intermediario o canal compra por volumen y vende al cliente final en versiones más pequeñas.

Gestión, análisis y coordinación de la demanda de los productos y orientar al productor sobre la cantidad de producto que se necesita para cada período.

Almacenamiento: puede disminuir los costos de almacenamiento del fabricante, dado que la producción se almacenará en las bodegas del canal, preparadas para cumplir con las condiciones de diversidad de productos.

Transporte: orienta y establece las cantidades, la forma de agrupar y los tiempos de entrega de la mercancía.

Instalación: en muchos casos el canal asume la responsabilidad de instalar los productos, esto cuando las características del mismo lo requieren.

Mantenimiento: hace referencia a los productos en los que sus características implican un servicio posterior a la venta. Puede ser responsabilidad del empresario o del canal, hace parte de la negociación que se maneja con el intermediario.

Venta y gestión comercial: realiza todo el proceso comercial, desde la oferta hasta el

manejo de cartera.

Estudio de mercado

Una empresa, cuando define sus estrategias de mercadeo, debe contar con elementos básicos de información que permitan que las decisiones sean las pertinentes. Para obtener esta información, la empresa realiza un estudio de mercados en el que evalúa elementos del contexto en donde realizará su operación y del cliente que espera comprar su producto. El estudio de mercados tiene varios objetivos:

- Confirmar si el producto o servicio que se quiere presentar tienen buenos niveles de aceptación por parte de los posibles clientes.
- Plantear los objetivos de venta a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer el precio máximo.
- Analizar la competencia.
- Plantear las estrategias.

Para cumplir estos objetivos es necesario conseguir información como:

- Preferencias de los consumidores.
- Tendencias de las empresas del sector.
- Canales de comercialización que se utilizan.
- Aspectos de seguridad y logística para la distribución.
- Número de posibles compradores.
- Nuevas técnicas de desarrollo y mercadeo para los productos trabajados.
- Resultados de venta de productos similares y de la competencia en períodos anteriores.

Herramientas para el análisis de mercados

Al desarrollar un estudio de mercados se debe responder a varios puntos específicos. Para conseguir la información de cada punto se utilizan

diversas herramientas que facilitan la tarea del investigador.

Nota. Algunos estudios de mercado no utilizan la totalidad de las herramientas para desarrollar este análisis, dado que la naturaleza del negocio no permite la aplicación efectiva de las mismas.

Los puntos para responder en el estudio de mercados son:

Objetivo del estudio: obtener información que ayude a encontrar soluciones a problemas o para identificar nuevas oportunidades.

Diseñar el estudio de investigación: es una presentación de los procesos y de las herramientas que se utilizarán en el estudio de mercados.

Analizar información secundaria: consulta en fuentes secundarias: llevar a cabo una investigación de la información existente sobre el sector empresarial, utilizando para ello trabajos realizados por otras entidades. Algunas de las entidades que se pueden consultar son: Alcaldía, DIAN, Cámaras de Comercio, observatorios regionales, bibliotecas, publicaciones del Gobierno, asociaciones comerciales, empresas de investigación comercial, agencias y medios de publicidad, asociaciones profesionales, entidades del Gobierno y páginas de Internet.

Analizar información primaria: se realizan consultas directamente sobre el terreno en el cual se espera trabajar. Para conseguir la información se utilizan herramientas como:

X Observación

El mecanismo de análisis es la observación que realiza el investigador o empresario sobre el terreno, observa situaciones como el comportamiento de los clientes y el de todos los habitantes (sus hábitos, gustos, preferencias, razones de compra, sus motivadores, su núcleo familiar y demás elementos) que le permitan asimilar y proyectar sus decisiones de compra frente al

producto o servicio que ofrece. El ejercicio de observación se da también en dirección a la competencia y a los canales de comercialización, identificando cuáles son las estrategias que utilizan y el resultado que obtienen con ellas.

X Encuesta

Esta herramienta permite reunir información relacionada con la opinión y percepción de los clientes en cuanto a sus intereses y preferencias. Para realizarla es pertinente tener presentes las siguientes sugerencias:

- Debe ser corta, de 10 a 12 preguntas.
- Las preguntas deben ser útiles para la investigación, es bueno que el investigador defina qué datos quiere conocer con respecto a los gustos del cliente, a las preferencias del mercado y a la información que permita plantear estrategias, antes de redactar la encuesta.
- Manejar preguntas cerradas, que presenten las alternativas de respuesta para el encuestado. Esto facilita la sistematización de los resultados y el análisis de la información. Se debe tener precaución al plantear las respuestas, dado que se puede sesgar al encuestado al dar pocas alternativas. Ej. ¿De qué color le gustaría la presentación de la nueva marca de automóviles?

Rojo

Azul

Verde

Amarillo

Café

Plateado

Otro ¿Cuál? _____

No pedir datos de identificación al comienzo, puede hacerse al final para la creación de una base de datos, pues si esto se pregunta desde el comienzo es posible que el encuestado no responda con datos reales.

Debe dársele un hilo conductor a la encuesta para que el encuestado no se aburra.

Se debe realizar una pregunta de selección para identificar que el encuestado le pueda dar respuestas útiles para la investigación. Ej. La primera pregunta de una encuesta sobre sistemas de educación universitaria es:

¿Es usted estudiante universitario?

Sí _____ No _____

¿En qué semestre se encuentra estudiando?

La encuesta debe tener una presentación que explique la intención de la misma y dé a conocer al encuestador y a la firma que representa.

Para asegurar buenos resultados de la encuesta debe realizarse una prueba piloto de la misma; pueden ser de 5 a 10 encuestas, tabularlas e identificar los errores cometidos, las oportunidades de incluir nuevas preguntas o variables antes no consideradas.

El número de encuestas que se realice depende del tamaño de la población, el cual se calcula utilizando fórmulas matemáticas para determinación de muestras.

Entrevistas

El investigador busca información con expertos conocedores de los diferentes enfoques que se le pueden dar al proyecto. Habla con competidores, clientes, publicistas, distribuidores, proveedores y representantes del Gobierno. La entrevista es una herramienta mucho más compleja que la encuesta, por lo cual el número de entrevistas que se realizará es bajo. Busca responder preguntas muy específicas sobre el tema trabajado, sus preguntas son abiertas, lo que da la libertad para múltiples y variadas respuestas. Algunas sugerencias son:

No exceder el tiempo de la entrevista; entre 45 minutos y 1 hora es un buen tiempo.

Preparar un guión para la entrevista, que le dé un hilo conductor a la conversación.

A pesar del punto anterior, permitir que el entrevistado responda con naturalidad y en el orden que él desee.

Se deben utilizar métodos o herramientas que permitan recordar los temas tratados en la entrevista. Pueden ser videos, grabadoras u otros equipos, pero se debe recordar que no todas las personas responden con naturalidad cuando se tienen estos equipos, por lo cual es bueno realizar la entrevista entre dos personas, uno de los cuales maneja la conversación y el otro toma notas de la misma.

Grupo focal

Esta herramienta coordina una reunión con personas de diferentes características que pueden opinar sobre el producto o sobre la estrategia, y establece un tema central que permite que los asistentes discutan sobre el mismo y se capturen así ideas para ser incluidas en el plan de mercadeo.

Plan de introducción al mercado

Cuando el empresario ha definido claramente los productos o servicios que manejará, y con la información que ha obtenido en el estudio de mercados, se debe definir el plan de introducción al mercado, el cual incluye:

Objetivos de venta: se plantean a corto, medio- no y largo plazo.

Regiones en las que trabajará: el empresario debe definir el segmento de mercado en el que trabajará y las fechas en las que programa realizar la labor de mercadeo en dichas zonas.

Estrategias de mercado: una estrategia de mercados es una descripción organizada de las actividades que debe realizar la empresa para ingresar a la región y desarrollar la operación comercial de la empresa. Estas actividades deben presentar el responsable, el tiempo y los resultados que espera de cada una de ellas.

Sistema y plan de ventas **(Sanabria, 2010)**

Establece claramente las metas de venta del área de mercados en cuanto al número de unidades. Para ello se establece una plantilla como la que se indica en la Tabla 7.

Conceptos de producción y operaciones

En esta parte del texto se presentan los conceptos relacionados con el área de producción, tanto de las actividades de alistamiento y preparación como del proceso de producción en sí y de las actividades de control. Los pagos que se hacen en esta área se consideran costos.

Costos directos

Son los que están relacionados directamente con el proceso de producción de la empresa.

Materia prima: son los materiales que debe adquirir la empresa y que son indispensables para hacer el producto. La materia prima se pre-

senta dando una descripción de las características principales para evitar confusiones al momento de la adquisición tal y como se expresa en la Tabla 8.

Ej. En el caso de la elaboración de una hamburguesa, se necesita carne, pan, lechuga, tomate y queso.

Mano de obra directa: son los funcionarios que contrata la empresa para elaborar el producto o para realizar las actividades del servicio que se ofrece.

Costos indirectos de fabricación

Son las salidas de capital que maneja la empresa y que a pesar de que no están relacionados directamente con el proceso de producción, permiten que el proceso se realice en forma apropiada.

Mano de obra indirecta: son los funcionarios de la empresa que se contratan para apoyar el proceso de producción, pero que no son los que realizan directamente las actividades. Ejemplo, los coordinadores de producción, las personas de servicios generales que apoyan la limpieza de la planta de producción y el alistamiento de los equipos, entre otros.

Insumos: son los materiales que debe adquirir el empresario, diferentes a la materia prima, pero que ayudan a que el proceso de producción se realice correctamente; tal es el caso del aceite

Tabla 7. Plantilla de control de mercados

Producto	Sector	Canal	Número de unidades

Fuente: Sanabria, 2010.

Tabla 8. Tabla de materiales

Descripción	Características	Cantidad	Proveedor	Costo unitario	Costo total

Fuente: Sanabria, 2010.

para las máquinas, el combustible para los vehículos, la energía para las máquinas, entre otros.

Proveedores

El empresario debe realizar un análisis de todas las posibles empresas que pueden vender los materiales que necesita para sus diferentes procesos. Algunos de los elementos que se deben evaluar para seleccionar la mejor oferta son la calidad de los productos, el cumplimiento en las entregas, la forma de pago que manejan, la ubicación de las bodegas, la experiencia en el negocio y el tipo de clientes a los que se les vende.

Planta de producción

Es el espacio en el que se realizan los procesos. Se describe a través de un plano en donde se ven las diferentes dimensiones de las áreas de trabajo de la empresa, la ubicación de las máquinas y el flujo de producción que se debe dar al interior del espacio. De igual forma, el empresario debe dar una descripción de las características de seguridad y mantenimiento de la planta, así como las dimensiones del espacio.

Inventario

Es una cantidad determinada de materiales que el empresario debe guardar para asegurar la disponibilidad de los mismos en todo momento. Se conserva con la intención de velar por la buena imagen de la empresa ante los clientes. Puede ser de productos terminados, de materia prima y de productos en proceso de producción.

Para determinar la cantidad por conservar se debe tener presente el tiempo que demora la empresa en preparar una orden de compra, el tiempo que se demora en hacer el pedido, el tiempo que tarda el proveedor en llevar los productos a la empresa y el tiempo que tarda el proceso de producción, y debe conservar productos para uno o dos días en caso de cualquier eventualidad o falla del proveedor. Una vez se tiene defi-

nida la totalidad de los días que dura el proceso, ésta se multiplica por la cantidad de materiales y por el promedio de venta de productos terminados requeridos por día, con el fin de establecer el mínimo de inventario que necesita la empresa. A este total se le llama *stock* de inventario.

Inversión

Son todas las compras de equipos, maquinaria, materiales y pagos que realiza el empresario antes de iniciar operaciones. Es conveniente incluir el valor de arriendos y pago de nóminas de dos o tres meses de operación dado que el nivel de ventas al iniciar un negocio no es el óptimo.

Maquinaria

Son todas las máquinas que debe comprar el empresario para realizar su proceso de servicio. Se deben describir tanto sus características técnicas como su capacidad máxima de producción.

Tecnología

Son los programas informáticos, los computadores y equipos de alta tecnología, las páginas web, las licencias y demás pagos que debe realizar la empresa para ayudar a que sus procesos sean más ágiles, tanto los de producción como los comerciales y administrativos.

Plan de producción

Para iniciar el proceso de producción, es necesario realizar un plan que permita saber la cantidad exacta de unidades por realizar y el tiempo en el cual la necesita. Con esta cantidad se determinan los procesos, los equipos, el personal y la maquinaria requeridos.

La cantidad definida debe coincidir con los objetivos de venta establecidos en el plan de mercadeo.

Proceso de producción

Es una descripción paso a paso de las actividades que debe realizar el empresario para hacer el producto o prestar el servicio, que es el objeto de su negocio.

Este proceso debe ser continuo, fácil de entender, debe estar visible para los funcionarios, indica las cantidades y los requerimientos de materiales para cada paso, y determina los responsables de cada tarea y los tiempos que tarda cada paso.

El proceso se puede presentar en como se indica en la Tabla 9.

Diagrama de flujo

Es la representación gráfica del proceso de producción de la empresa. En producción se utilizan unas representaciones gráficas para cada paso, estas representaciones son:

- Operación: ○
- Inspección y control: □
- Transporte: →
- Retraso y tiempos muertos: ▭
- Almacenamiento y bodegaje: ▭

Ej. Un ejemplo de diagrama de flujo de un proyecto empresarial denominado Mystic se presenta en la Figura 19.

Capacidad instalada

Es la máxima capacidad de producción que tiene la empresa, asumiendo que se trabajan las máquinas todo el tiempo y al 100% de su capacidad. La capacidad instalada depende de la máquina más demorada y de la máquina que menos produce. Cuando se trabaja en prestación de servicios o con actividades manuales, dicha capacidad depende de la velocidad del trabajador.

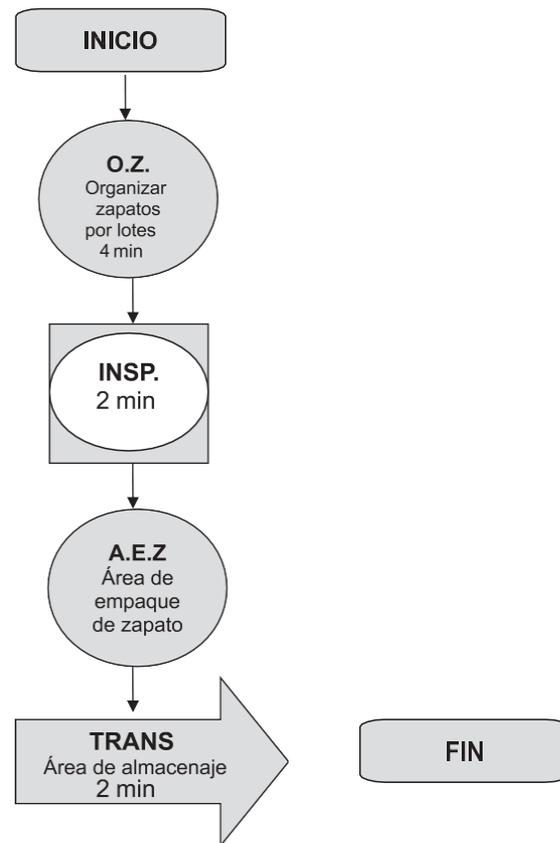


Figura 19. Flujo de proceso de empaque en una fábrica de calzado. (Velazco, Cristancho y Caicedo, 2009).

Tabla 9. Plantilla de proceso de producción

Actividad	Recursos	Materiales	Tiempo	Responsable

Fuente: Sanabria, 2010.

Desarrollo

i

Este capítulo presenta algunos conceptos y elementos que son utilizados por los gobiernos locales, por ejemplo, alcaldías locales, Planeación Distrital, entre otros, para tomar las decisiones de intervención y estructurar los planes de desarrollo. Esto le servirá al emprendedor para identificar la relación que tiene su proyecto con la región en donde habita, lo que le puede facilitar la consecución de apoyo para convertir el proyecto en realidad y el aprovechamiento de los planes, en caso de que haya concordancia. También permitirá que el emprendedor pueda plantear proyectos que se relacionen con los sectores que la región desea potenciar y así aumentar la probabilidad de que tenga éxito.

Definición de desarrollo

Desarrollo es el avance que se presenta en las condiciones de vida de una región. Evalúa aspectos sociales, económicos, tecnológicos, culturales y educativos, los cuales se miden para establecer el nivel de bienestar que tienen los habitantes de una región.

Indicadores sociales de calidad de vida y desarrollo

Los niveles de calidad de vida de los habitantes de una región se determinan a partir de algunas variables que describen sus condiciones de vida, como los descritos en la Tabla 10.

El objetivo de esta descripción es tener la información necesaria para realizar procesos de planeación que sea útil para el territorio.

Una rápida revisión de los conceptos básicos que se utilizan para referirse a la planeación del territorio permite comprender más fácilmente el fin de estos procesos y las acciones que se pueden realizar.

Sociedad y planeación local

Los conceptos que se trabajarán van dirigidos a ayudar al emprendedor a comprender cómo funcionan los organismos de control de la región en donde vive.

Definición de sociedad

La sociedad se entiende como el grupo de personas que comparten una región, una cultura, unas costumbres, unas normas, unos acuerdos y demás elementos que permiten su convivencia como grupo y facilita el trabajo en conjunto por su crecimiento.

Tabla 10. Indicadores utilizados para el proceso de planeación territorial	
Indicador	Definición
Extensión del territorio	En kilómetros cuadrados.
Características del territorio	Qué porcentaje es ciudad (urbano) y qué porcentaje es campo (rural).
Área libre (ha)	Cuántas hectáreas no son utilizadas por los habitantes.
Área ocupada (ha)	Cuántas hectáreas son habitadas por la población.
Población total	Cantidad de habitantes.
Producto Interno Bruto	La suma de lo producido en el país durante un año. Se puede evaluar también por ciudad, departamento o municipio. En este indicador no se tienen en cuenta los bienes y servicios que son fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios, entre conocidos, etc.).
Riquezas minerales	Principales riquezas que se presentan en el suelo del territorio, tales como oro, metal, entre otros.
Suelos	Características del suelo y posibilidades de uso.
Nivel educativo	El grado de escolaridad promedio (básica, secundaria, universitaria, posgrado) de un grupo de población determinado por edad, género, situación socioeconómica, grado de vulnerabilidad, que permitan determinar su comportamiento o desarrollo futuro.
Nivel de industrialización	Tipo de industria presente en un territorio determinado, cuál es el sector económico o empresarial; determinar los bienes o servicios, cantidad, tipo, si existe diversificación de productos, si existe rentabilidad y cuál de ellos genera mayores utilidades.
Nivel de exportaciones	Cantidad de exportaciones que se realizan en un período determinado, en general, y principales productos que se exportan.
Viviendas	Número de viviendas por kilómetro o por hectárea.
Hogares	Número de hogares que existen en el territorio.
Personas/hogar	Número de personas en promedio que ocupan el hogar.
Hogares/viviendas	Número de hogares en promedio que ocupan las viviendas.
Personas/vivienda	Número de personas que ocupan cada vivienda en promedio.
Densidad (pers. /hc.)	Cuántas personas habitan por hectárea.
Crecimiento de la población	Tasa de crecimiento que ha tenido la población con respecto a años anteriores. Por ejemplo, tres personas por cada 100 habitantes.
Distribución por edades	Cuántas personas hay en el territorio según rangos de edad: de 1 a 5 años, de 5 a 12 años, de 13 a 16, de 17 a 20, de 21 a 25 y así sucesivamente, según la consulta que se desea realizar.
Tasa Bruta de Mortalidad	Por cada 1.000 habitantes, cuántas personas mueren durante un año.
Tasa de Mortalidad Infantil	De cada 1.000 niños, cuántos mueren durante un año.
Tasa de Fecundidad Global	Por cada 1.000 habitantes, cuántas personas nacen durante un año.
Nivel de ingresos por persona	En promedio, cuánto es el ingreso mensual de una persona que habita el territorio.
Índice de salud	Número de hospitales y centros de salud que existen en el territorio y cuántos habitantes debe atender cada uno. Este dato se obtiene dividiendo el total de instituciones de salud entre el número de habitantes.
Nivel de desempleo	Número de personas por cada 100 habitantes que no están trabajando.
Tipo de vivienda en la que viven	Características de las viviendas de los habitantes de la región.
Materiales con que está construida la casa	Por cada 100 casas, cuántas están construidas en cemento, en madera y en otros materiales.
Acceso a servicios públicos domiciliarios	Número de personas por 100 que pueden acceder a los servicios públicos domiciliarios.
Programas de apoyo al desarrollo	Empresarial, cultural, educativo, etc. Qué programas existen en el plan de desarrollo del municipio que busquen el desarrollo y el mejoramiento de las condiciones de la región.

Fuente: Sanabria, 2010.

Planeación

Según el Departamento Nacional de Planeación, es el proceso sistémico, continuo, permanente, flexible, mediante el cual se ordenan las etapas de una estrategia para alcanzar determinado objetivo.

Los procesos de planeación del sector público presentan tres niveles de coordinación:

- Planes
- Programas
- Proyectos de desarrollo

Plan de desarrollo local

Es un instrumento de la planeación en el que se establece el marco del desarrollo del territorio con una visión estratégica compartida y de futuro, el cual es resultado de un proceso de concertación entre los diversos actores de la planeación local. En él se definen las prioridades del desarrollo para orientar la aplicación racional de los recursos de los fondos de Desarrollo Local, permitiendo así concebir objetivos y metas coherentes y alcanzables en un período determinado (Villarreal, 1988).

El emprendedor debe consultar el plan de desarrollo de la región en la que desee establecer su empresa. Esta actividad le permite establecer la viabilidad cultural, social y económica que tiene su idea y la pertinencia de realizarla en la

región seleccionada. Si el plan de desarrollo presenta un escenario negativo para el proyecto, el emprendedor puede modificar su idea de negocio o buscar otra región en la que el proyecto sea aceptado, pero puede evaluarlo antes de realizar la inversión y evitar así la pérdida de su capital.

Cuando se identifican los sectores estratégicos del plan de desarrollo, se estructuran las ideas de negocios para responder a esta estructura e integrarse a los sectores identificados, vinculándose con otros actores locales que pueden ayudarle a potenciar su idea de negocio.

Programas de responsabilidad social e impacto social

Las empresas y otras entidades que trabajan en una región determinada tienen la responsabilidad de velar por el mantenimiento y el crecimiento general de la región, tanto en los aspectos económicos como en los aspectos ambientales, sociales, educativos, culturales, de salud, de ingreso y otras variables que permiten apoyar el desarrollo y bienestar general. Estos programas consisten en actividades de responsabilidad social dirigidas a brindar beneficios a personas vinculadas o no a la empresa, pero también incluye el tema de responder por las consecuencias que generan las actividades y las decisiones que allí se toman, velando porque durante el proceso de planeación los efectos en el entorno en cuanto a contaminación, invasión, salubridad y otros que sean negativos para la sociedad no existan o tengan niveles muy bajos.

i

En el presente capítulo se desarrolla el tema de creatividad, con lo cual se busca que el emprendedor comience a explorar alternativas de ideas de negocio viables, pertinentes, que se adapten a su forma de ser y que puedan realizarse.

Ideas de negocio

Es la descripción de una oportunidad que se presenta en el entorno con una estructura lógica que permita ser fácilmente comprendida y que brinde rentabilidad para la persona que se interese en desarrollarla. Parte del hecho de la existencia de una idea, entendiendo ésta como el mensaje que llega a la cabeza en un momento determinado, bien sea por respuesta a una necesidad que se presenta en el camino o por relación consciente o no de diversos elementos en una nueva forma de combinación que permiten identificar nuevas posibilidades de actuar.

La tarea de un emprendedor es tomar esa idea y llevarla a una realidad, para lo cual Varela (2006) presentó una ruta lógica de transformación de la idea en empresa. Esta ruta no es la única forma en que se puede dar, pero es la más común.

- Generación de ideas.
- Generación de ideas de negocio.
- Evaluación de ideas de negocio.
- Conformación del concepto de negocio.
- Evaluación del concepto de negocio.
- Estructuración del plan de negocio.
- Evaluación del plan de negocios.
- Consecución de recursos.
- Arranque.
- Supervivencia
- Crecimiento y desarrollo.

Estilos de pensamiento divergente y convergente

El proceso de la generación de la idea no es fácil. Depende de muchas variables, entre ellas el tipo de pensamiento que tiene el emprendedor. Algunas personas son muy clásicas, costumbristas, muy confiables; otras, por el contrario, son irreverentes, diferentes e incluso un poco locas. Este comporta-

miento depende precisamente del estilo de pensamiento, lo cual se presenta en la Tabla 11.

Tabla 11. Estilos de pensamiento	
Pensamiento divergente: lado izquierdo del cerebro	Pensamiento convergente: lado derecho del cerebro
Holístico Analogico Integrador Sintetizador Imaginativo Dimensional Intuitivo Interpersonal Emocional Intemporal Libre	Analítico Lógico Basado en hechos Cuantitativo Técnico Lineal Secuencial Convergente Discernidor Temporal Guiado
Este tipo de pensamiento permite al ser humano ser curioso, a que anhele hacer las cosas en forma diferente, en forma inusual.	Este tipo de pensamiento lleva al ser humano a obedecer las normas, a entender que todo está en un proceso concreto y que todo tiene que realizarse según lo previsto. Sus cambios siempre se realizan para mejorar los procesos que conoce.

Fuente: Adaptado de FC-JCE, 2008.

En los procesos de emprendimiento no se puede definir cuál es mejor, dado que quien se focaliza en el lado izquierdo tiende a ser muy creativo y a brindar muy buenas ideas, pero que difícilmente se convierten en realidad, porque no puede lograr que estas ideas dejen de ser sueños; por el contrario, quien se focaliza en el lado derecho, tiende a ser muy bueno desarrollando proyectos, pero es muy difícil que logre brindar al menos una idea de negocio que sea diferente a los elementos que son comunes para la comunidad de la región en donde vive. Sin embargo, al momento de establecer una empresa, esto no se puede hacer focalizándose en alguno de los dos lados, es necesario que se integren personas que tengan la posibilidad de uso de los dos estilos o que puedan armar equipos de trabajo con actores de los dos estilos para lograr innovar en ideas y desarrollar proyectos.

Persona adaptadora y persona innovadora

Estos dos estilos de pensamiento se ven reflejados en los comportamientos y en las característi-

cas de los seres humanos. Por eso se encuentran personas que son muy innovadoras y otras que tienden a adaptarse a lo que tradicionalmente ya existe.

Una breve descripción de cada tipo de persona es el siguiente (Sanabria, 2008):

La persona adaptadora se reconoce como aquella que:

- Hace las cosas como se deben hacer o como se han establecido los términos.
- Es disciplinado, recibe, acepta y cumple las directrices establecidas.
- Acepta la definición de un problema sin buscar nuevas alternativas para el desarrollo de las mismas.
- Busca las herramientas o el significado previamente establecidos.
- Es preciso en el desarrollo de su labor.
- Fácilmente se puede predecir su comportamiento.
- Rechaza los cambios en un primer momento, es temeroso de adoptar nuevas formas de actuar.
- Busca permanentemente un reconocimiento y una aceptación por parte del entorno.

La persona innovadora se reconoce como aquella que:

- Hace las cosas de forma diferente e inesperada.
- Es visto como indisciplinado, no sabe recibir órdenes, tiende a contradecirlas.
- Usualmente recibe el concepto de tener "problemas de autoridad".

- Cambia la definición del problema y plantea diversas alternativas para su desarrollo e incluso para su comprensión.
- Duda de los conceptos dados previamente y solicita argumentación para poder aceptarlos totalmente. En algunas oportunidades, ni con una buena argumentación lo acepta.
- Es una persona visionaria, ingeniosa, curiosa, pero puede ser peligrosa dado su gusto por los retos y su pasión por el riesgo.

Con todas estas características aplicadas, han surgido los principales empresarios de Colombia, lo ideal es que el emprendedor reconozca sus potencialidades y sus debilidades y aproveche las primeras de tal forma que se puedan brindar buenas oportunidades de negocios.

Bloqueos y paradigmas del emprendimiento

“Eso no vale la pena” es una de las frases que el emprendedor más escucha, y la cual surge debido a los temores naturales que los seres humanos desarrollan al interior de las culturas. Sin embargo, quienes logran enfrentar estos temores y desarrollar sus ideas son los grandes empresarios, exitosos y prósperos que hoy vemos en diferentes escenarios de la sociedad. Para comprender mejor estos aspectos, a continuación se define la palabra paradigma y se enuncian algunos de los principales bloqueos.

Paradigma

Un paradigma es una restricción que se genera en la mente del ser humano y que sirve de excusa cada vez que se piensa en tomar riesgos y en desarrollar cosas diferentes. Es una creencia popularizada que limita la capacidad de visión de la mayoría de las personas.

Un ejemplo claro de paradigma es el modelo tradicional de formación, en el que se conside-

ra que la única forma de aprender es teniendo a una persona docente al frente de un salón de clases e indicándole al estudiante qué es lo que debe aprender. Una propuesta diferente es la modalidad a distancia y virtual, en donde el estudiante es quien determina sus tiempos, su ritmo y debe asumir la responsabilidad de aprender por su cuenta con unas herramientas dadas. Este segundo modelo surgió gracias a la fortaleza que alguien expresó cuando presentaba una propuesta de educación diferente a la tradicional. Al comienzo, hubo detractores y críticas a este modelo, aún hoy pasa, pero, a pesar de ello, el sistema ha dado resultado y es una excelente oportunidad para muchas personas que por razones de tiempo o de distancia no pueden estar en un salón de clases.

Un paradigma es fácil de superar, lo difícil es lograr que la mente del ser humano comprenda que sólo son límites que su mente crea y se atreva a confrontarlo.

Bloqueos

En complemento a estos paradigmas, se presentan los bloqueos dados por la sociedad. Superar un paradigma implica romper el miedo en especial al fracaso, sin embargo, una vez superado este miedo se debe enfrentar una nueva situación que desestimula al emprendedor. Este aspecto es la influencia del entorno y de las personas que en lo habitan. Para los empresarios es muy común escuchar frases como:

- Esa idea es mala.
- Eso ya está hecho.
- No, eso no se puede hacer.
- Es demasiado costoso hacerlo.
- Sólo vive de sueños.
- ¿Y usted sí se cree capaz?
- Eso no sirve.

El empresario es aquel que logró superar sus miedos internos y logró eliminar de su camino estos bloqueos, que en la mayoría de los casos

son de personas que no han logrado cambiar su forma de vida y que no son emprendedores.

Productos revolucionarios de la historia de la humanidad

Algunos ejemplos de ideas revolucionarias que han logrado cambiar la historia o tener un papel protagónico en la misma son el resultado del momento de inspiración de un emprendedor y la dedicación y constancia que éste puso para llevarlo a cabo. En la Tabla 12 se presentan algunas de estas ideas.

Modalidades de negocio

Existen diversas modalidades de negocios o de formas de llegar a tener una empresa (Sanabria, 2010):

Creación de una empresa a partir de una idea totalmente novedosa

Hace referencia a los casos empresariales en los cuales el emprendedor realiza un trabajo de investigación e identifica elementos que no han sido desarrollados previamente por otros emprendedores, lo que le permite aprovechar una oportunidad o responder una necesidad de la comunidad a través de una figura empresarial. Esta alternativa de negocio normalmente presenta la ruta reflejada en la Figura 20.

- 1. Observación y análisis de la situación actual de la sociedad.** La observación consiste en tomar información de la realidad del territorio, hablar con las personas, mirar las cosas que compran, estudiar sus comportamientos, sus costumbres y con todo esto, analizar para tratar de proponer ideas de empresa que la gente acepte y que puedan crecer en el territorio. Para cada uno de los pasos se darán herramientas posteriormente.

Invento	Año
Pan	Egipto, 4000 a. C.
Vidrio	Egipto, 3000 a. C.
Queso	Arabia, 2000 a. C.
Mantequilla	India, 2000 a. C.
Espejo	Italia, 1508.
Chocolate	España, principios siglo XVI.
Enlatado	Inglaterra, siglo XIX.
Cerilla	Inglaterra, 1827.
Goma de mascar	Estados Unidos.
Leche condensada	Estados Unidos, 1856.
Bolígrafo	Estados Unidos, 1888.
Cremallera	Estados Unidos, 1891.
Nylon	Estados Unidos, 1938.
Molino de viento	Europa, siglo XII.
Ajedrez	India, siglo V.
Arado	Mesopotamia y Egipto, 3000 a. C.
Calculadora de bolsillo	China.
Rueda	Hace 5.500 años.
Cámara fotográfica	Francia, 1827.
Plástico	Revolución Industrial, 1832.
Fibra Óptica	1970
Bicicleta	1879
Nevera	Siglo XIX
Televisor	1929
Escuadra	Egipto, 1520 a 1200 a. C.
Reloj	Siglo XIV
Máquina de escribir	1876
La Olla de presión	1681
Alambre	Siglo XIX
La Plancha	China siglo IV a. C.
Microondas	1945
La Palanca	Siglo III a.C.
Jeringa hipodérmica	1835
Cerradura	1778
La campana	Extremo oriente
El cero	Mayas, siglo IV

Fuente: adaptado de FC-JCE, 2008.



Figura 20. Proceso de creación de una empresa a partir de una idea novedosa. (Sanabria, 2010).

2. Desarrollo de alternativas de respuesta a necesidades de la sociedad

o aprovechamiento de oportunidades a través de:

- a. Estudios específicos de las características de los elementos y sus reacciones ante posibles ajustes combinaciones o alteración de sus propiedades.
- b. Modificaciones en las características de los productos.
- c. Nuevos usos de la tecnología existente.

3. Desarrollo de prototipos.

4. Desarrollo del plan empresarial

5. Búsqueda de financiación y apoyo.

6. Montaje y seguimiento a la empresa.

Algunos ejemplos de este tipo de empresa han sido en su momento:

- Goma de mascar.
- Computador.
- Calculadora.
- Multivitamínicos.
- Vehículos.
- Cremas corporales.
- Cargadores y sujetadores para bebés.
- Medicina alternativa.
- Sistemas electrónicos de seguimiento al cliente.
- Sistemas de ubicación satelital.
- Teléfono.
- Televisor.

Creación de una empresa con una idea ya desarrollada en el mercado, pero con la adaptación de un valor agregado

Hace referencia a los casos en los que el emprendedor analiza los productos o servicios exis-

tentes en el mercado y busca realizar modificaciones a los mismos de tal forma que den una respuesta más efectiva o de mayor cobertura a las necesidades de los clientes. Un proceso normal de desarrollo de negocios se refleja en la Figura 21.

- Observar el comportamiento de la sociedad y el uso que da a los productos existentes
- Identificar limitaciones de los productos existentes.
- Generación de nuevos desarrollos de los productos existentes (normalmente estas modificaciones reciben el nombre de valor agregado).
- Ajustes a las características propias de los productos.
- Desarrollo de nuevas formas de prestación de los servicios.
- Generación de prototipos.
- Desarrollo del plan empresarial.
- Búsqueda de financiación y apoyo.
- Montaje y seguimiento a la empresa.
- Algunos productos que se han desarrollado con este fin son:
 - Nuevos sistemas de evaluación digital.
 - Palm o computadores personales.
 - Leche deslactosada.
 - Nuevas formas de preparación de alimentos tradicionales.
 - Telefonía celular con múltiples servicios para el usuario.
 - IPOD o adaptaciones de entretenimiento portátil.
 - Prestación de servicio a domicilio de productos tradicionales.

Compra de un negocio ya existente

Consiste en identificar ofertas del mercado y comprar la empresa ya en funcionamiento. Existen múltiples factores que pueden influir en la



Figura 21. Proceso de creación de una empresa a partir de una idea ya desarrollada. (Sanabria, 2010).



Figura 22. Proceso de creación de una empresa a partir de la compra de un negocio ya existente. (Sanabria, 2010).

venta de una empresa por parte de sus propietarios, motivados bien sea por su interés en realizar una nueva alternativa de vida, por acosos generados por crisis financieras, por poca rentabilidad generada por errores en la gestión empresarial, por dificultades en el mercadeo, por agotamiento, entre otros motivos.

Usualmente el proceso se da como se observa en la Figura 22.

- Búsqueda de las alternativas de empresa que estén en venta. En este caso, la persona que desee comprar un negocio debe observar en el territorio para establecer quién tiene interés en vender su empresa, de igual modo debe leer textos especializados, avisos clasificados o buscar en Internet o utilizar otra fuente que le permita conocer las oportunidades de cuando existe un interés de venta por parte del propietario.
- Análisis de la empresa desde sus proyecciones de mercado, costos, características de producción y conocimiento o experiencia en el campo que desea incurrir (es indispensable indagar sobre la percepción de clientes, proveedores, entidades de apoyo y demás actores de la sociedad sobre el negocio para establecer el costo de posicionar la marca y de fidelizar al cliente con el producto (Kotlher, 2006).
- Integrar al equipo de trabajo de al menos una persona que tenga experiencia en el objeto social de la empresa, dado que al ser una empresa en funcionamiento no permite tener tiempo de aprendizaje sobre la operación de la misma.
- Realizar la compra de la empresa.

- Establecer nuevo equipo de trabajo y mecanismos de control de operaciones y resultados.
- Ejemplificar este tipo de empresas es muy amplio, pues se puede relacionar todo tipo de negocios, incluso los que se han descrito en los ejemplos anteriores. Este caso se da cuando un emprendedor creador genera una idea de negocio y logra su crecimiento durante un período elegido por él. El emprendedor comprador ingresa cuando el emprendedor creador decide cambiar su proyecto de vida, iniciar otro proceso o se presentan nuevas oportunidades de cualquier naturaleza que no le permitan continuar con su empresa. Tradicionalmente se puede dar en dos modalidades:
- La compra de negocios pequeños que no han logrado su etapa máxima de maduración.
- La compra de acciones en empresas grandes o medianas que ya tienen una infraestructura básica y desean expandirse; en este caso se trabajan sociedades comerciales.

Compra de franquicias

Una franquicia es una modalidad de negocio que se realiza mediante un acuerdo comercial y financiero entre dos empresas: un concesionario que mediante contrato cede sus derechos para que la otra, la franquiciada, utilice y explote su formato de negocios a cambio del pago de regalías (Silva, 2008).

Esta modalidad de negocio tiene diversos aspectos positivos, pero en especial es el uso de una marca ya posicionada en el mercado y un concepto de negocio que ya ha sido probado y confirmado en cuanto a su efectividad. Sin em-

bargo, el modelo debe ser adaptado a las características propias del territorio en el que se desea implementar. Información más completa de lo que son las franquicias y sus oportunidades se encuentra en la dirección electrónica <http://www.franquicias-colombia.com/> que presenta diversas alternativas para esta modalidad de negocio.

Conceptos y herramientas de creatividad

La creatividad es aquella habilidad que lleva al ser humano a realizar observaciones con relación a la realidad en la cual habita, a obtener información concreta y real sobre la misma, a generar un inconformismo positivo y a proponer acciones o alternativas que permiten que esa realidad sea

modificada de tal forma que se logre resolver la situación que genera el inconformismo o a modificarla de tal forma que se elimine la causa o el efecto de la situación inicial (Sanabria, 2008). La ruta tradicional de los procesos creativos se observa en la Figura 23.

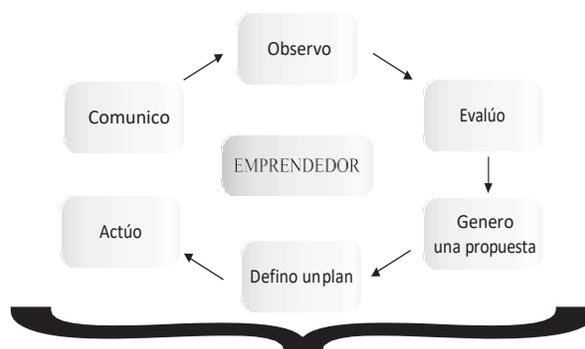


Figura 23. Modelo de creatividad. (Sanabria, 2010).

Análisis empresarial

i

Una vez se han definido las ideas de negocios que cumplen con el perfil del emprendedor, se debe realizar un proceso de evaluación para establecer cuál de las alternativas es la más viable. Este análisis tiene como finalidad evitar pérdidas de capital por parte del emprendedor e identificar la idea más rentable.

Concepto de análisis empresarial

El análisis empresarial es un proceso que evalúa diferentes elementos de la empresa, sus proyecciones de venta, su personal y la calidad que maneja en cada operación. Para llevarlo a cabo el empresario debe establecer indicadores que le permitan hacer un seguimiento efectivo a los resultados empresariales y tomar decisiones para mejorar y definir nuevos planes.

Criterios de evaluación de negocios

El empresario debe revisar varios elementos para establecer la viabilidad del negocio, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Económico

Se establece un indicador o una unidad de medida que permite que el empresario pueda ver rápidamente cual es la utilidad que recibe del

negocio y pueda comparar con otras oportunidades que se presenten antes de tomar la decisión de arrancar el proyecto.

Cultural

El proyecto debe ser sometido a una evaluación que mida la aceptación que tendrá en términos culturales. Algunas tradiciones se enfrentan a las ideas de negocio, por lo cual es conveniente analizar esta variable para evitar la resistencia natural al penetrar en el mercado. Un ejemplo claro es el nombre, si se utilizan nombres que den referencia a situaciones que culturalmente no son aceptadas puede ser este un motivo que limite el crecimiento de la empresa. Se deben evaluar los paradigmas y la resistencia que puede tener la comunidad a los cambios por temor, creencias o dudas.

Social

En términos sociales, el proyecto debe ser analizado con el fin de determinar si la comunidad está

preparada para aceptar y responder en la forma esperada a la estrategia que propone el empresario. Este análisis se realiza sobre ingresos por persona, nivel educativo, características de la familia y necesidades de la comunidad para que el proyecto sea fácilmente aceptado y desarrollado.

Tecnológica

En este aspecto, el emprendedor evalúa que exista la tecnología necesaria para realizar el proyecto, que esta tecnología se pueda adquirir y que su equipo de trabajo tenga la capacidad de incorporar y responder a los cambios que le exijan los avances tecnológicos. El análisis implica en muchos casos cambiar la estrategia inicial cuando se encuentra un proceso que disminuya costos para la empresa, aumente la productividad o mejore la calidad.

Ecológica

En este aspecto el empresario debe evaluar el impacto ambiental que genera su empresa y plantear estrategias para que el daño que se le haga al ecosistema sea mínimo.

Concepto de negocios

La primera tarea de un emprendedor para definir su idea de negocio es presentarla como un concepto de negocio.

Para presentar el concepto de negocios, el empresario debe dar respuesta a elementos como:

- Descripción del bien o servicio que realiza.
- Descripción de la necesidad u oportunidad a la que responde la idea de negocio
- Descripción básica de cómo realizar el producto o servicio.
- Descripción del cliente al cual se le puede vender el producto o servicio.

En la Figura 24 se resume el concepto de negocio



Figura 24. Aspectos básicos del concepto de negocio. (Sanabria, 2010).

Al redactar este concepto, el empresario debe velar porque se definan los siguientes aspectos:

- ¿Qué realiza la empresa?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Dónde lo realizará?
- ¿Quién es el responsable de realizarlo?
- ¿Cuándo se realizará?
- ¿Cuánto me cuesta?

Gráficamente el concepto de negocio se explica en la Figura 25.

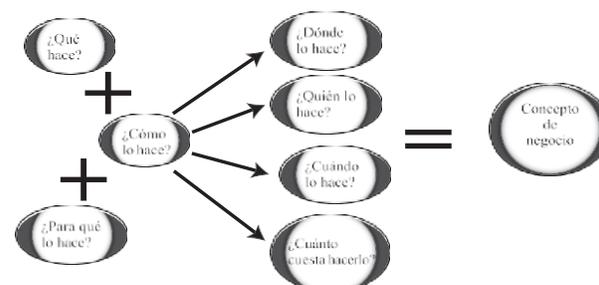


Figura 25. Concepto de negocio. (Sanabria, 2010).

Entorno empresarial

Al tener claro el concepto de negocio, el emprendedor debe realizar un análisis del entorno en el que espera desarrollar su empresa. Para ello, debe analizar la cadena productiva y revisar los resultados y tendencias del sector empresarial, así como hacer un análisis del contexto legal de la empresa. Estos conceptos han sido definidos previamente en este libro, en el capítulo 2.

Proyectos empresariales

Un proyecto empresarial es la síntesis del trabajo de investigación realizado, que se plantea a través de estrategias que se van a desarrollar y de tareas concretas.

Cuando se plantean proyectos es pertinente que el emprendedor realice un autodiagnóstico que le permita establecer los caminos a los cuales puede dirigirse, con los que se siente identificado. Para ello, se presentan dos niveles: el primero es el plan de carrera empresarial, que es una descripción de su visión personal como empresario, y el segundo es el tema de proyectos empresariales y su estructuración como un plan de negocios.

Plan de carrera empresarial

Es el primer ejercicio de planeación que debe realizar el emprendedor. Básicamente, es un autodiagnóstico que éste hace de su formación, de su experiencia, de su perfil y de otros aspectos personales que le permiten conocerse en el tema empresarial y tomar las decisiones correctas sobre los proyectos. Este plan analiza lo que el empresario sabe, lo que le falta por aprender y el tipo de apoyos que puede llegar a necesitar.

El primer elemento que se trabaja es la *selección de la carrera*. En este punto se analizan los factores individuales, sociales y económicos del emprendedor. El emprendedor debe realizar una descripción de sus características de personalidad, intereses personales, ingresos y gastos que suele tener, entre otros aspectos de su cotidianidad y que lo describen como ser humano.

El segundo elemento es la *socialización de la carrera* que le permite al emprendedor comprender su capacidad de relacionamiento, de integración con otras personas e identificar las habilidades de comunicación y de trabajo en equipo a través de la descripción de su historia

y sus experiencias. Al tener esta descripción, se analiza la relación que tiene el proyecto empresarial que desea llevar a cabo con sus experiencias para establecer las posibilidades de realización que tiene.

El tercer elemento que se trabaja es la *identidad del emprendedor*, su compromiso con el sueño y la integración que tiene la empresa con su desarrollo personal. Si no existe una relación es probable que el proyecto sea abandonado rápidamente por el emprendedor, dado que no logrará la satisfacción esperada.

El cuarto elemento es *el desarrollo de carrera* que básicamente es un trabajo en que el emprendedor establece objetivos en diferentes momentos de su proyección y presenta sus temores, paradigmas y bloqueos para poder enfrentarlos de arranque.

La Figura 26 presenta el modelo para realizar un plan de carrera empresarial.

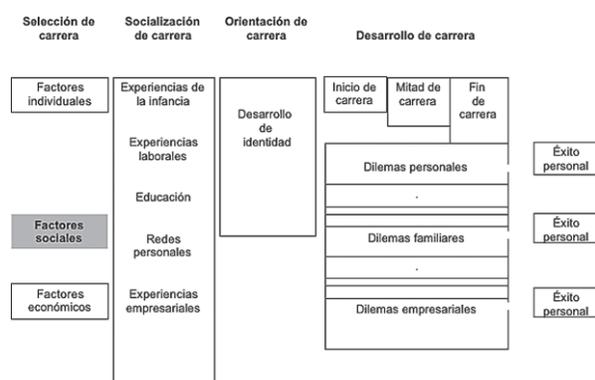


Figura 26. Plan de carrera empresarial. (FC-JCE, 2008).

Este trabajo permite que el emprendedor defina su perfil, sus fortalezas y sus debilidades.

¿Cómo establecer su plan de carrera empresarial?

Una estructura para realizar el plan de carrera empresarial es (Sanabria, 2008):

- Establecer un objetivo específico, medible, obtenible y relacionado con el tiempo.

- Establecer las prioridades en objetivos y acciones, identificando conflictos potenciales y cómo se podrán resolver.
- Identificar obstáculos y problemas potenciales que pueden dificultar la obtención de la meta.
- Especificar las acciones y las tareas que se deben realizar para cumplir la meta.
- Indicar cómo se medirán los resultados que se vayan obteniendo.
- Establecer momentos de revisión del progreso de su plan.
- Identificar los riesgos asociados al plan y cómo podrían evitarse.
- Identificar recursos y mecanismos de ayuda que sean importantes.
- Revisar periódicamente el progreso.
- Revisar metas y resultados.

Plan de negocio

Un plan de negocio es un documento en el que se establecen las diferentes actividades que se deben realizar en un proceso empresarial y que surgen de un proceso de análisis y evaluación riguroso con el fin de mejorar las posibilidades de éxito empresarial y disminuir al máximo los errores que se pueden cometer (Sanabria, 2010).

Un plan de negocios presenta cinco capítulos:

- Naturaleza del negocio
- Mercadeo
- Técnica y producción
- Organización y gestión
- Finanzas y presupuesto

Estos capítulos se relacionan en una forma permanente, tal y como se evidencia en la Figura 27.

El anexo 1 presenta un esquema del contenido que debe tener un plan de negocios. En la guía de trabajo del texto se realizarán actividades que permitan el adecuado desarrollo del plan de negocios para el proyecto del emprendedor.



Figura 27. Representación de un plan de negocio. (Sanabria, 2010).

Plan de fortalecimiento empresarial

Este tipo de planes se realiza cuando la empresa ya existe, cuando ya se ha logrado la penetración del mercado y se tienen actividades y experiencias y se han probado diversos productos y servicios. La finalidad del mismo es ayudar a la empresa en su consolidación y a ganar un posicionamiento en el mercado. El plan de fortalecimiento surge de un diagnóstico que se realiza para establecer aspectos positivos y negativos y poder presentar estrategias pertinentes y viables para la empresa. Los objetivos de este plan suelen ser el crecimiento de la empresa, el posicionamiento de la marca y la incursión en nuevos mercados.

El contenido suele incluir:

- Descripción de la empresa.
- Descripción de cada área y análisis histórico de la misma.
- Análisis del entorno.
- Diagnóstico de la empresa.
- Planteamiento de estrategias.
- Actividades
- Responsables
- Tiempos
- Recursos
- Indicadores
- Metas

Estrategias empresariales

Una estrategia es una descripción de actividades organizadas que se realizan con un fin es-

pecífico establecido para brindar beneficio a la empresa.

Para definir la estrategia se deben analizar los diferentes elementos que componen la empresa, y buscan qué actividades son las mejores para el crecimiento de la empresa y el cumplimiento de su visión. En la Figura 28 se presentan los elementos por evaluar para plantear una estrategia.



Figura 28. Círculo de estrategia competitiva. (Sanabria, 2010).

Métodos para plantearlas

Las estrategias se plantean a partir de un diagnóstico que se realiza en la empresa. Según Hellriegel (2002), una de las estrategias que más se utilizan es el análisis DOFA o cuadro de Diagnóstico Empresarial, que realiza una evaluación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa para después plantear estrategias de alto impacto.

Para realizar este diagnóstico, es necesario que la empresa evalúe las diferentes áreas anteriormente presentadas y los componentes que se definieron.

Debilidades: son las carencias que presenta la empresa y que en un momento determinado le pueden generar problemas; tienen que ver con aspectos internos de la empresa que son fácilmente superables con un plan organizado por parte del empresario.

Fortalezas: son las habilidades y los aspectos más organizados de la empresa, los cuales permiten que el empresario se sienta tranquilo y pueda utilizarlos al máximo. Son las principales cualidades de la empresa.

Oportunidades: no dependen de la empresa, son situaciones no controlables por ésta, que le pueden brindar beneficio si el empresario las sabe aprovechar, pero que también pueden ser aprovechados por personas ajenas a la empresa.

Amenazas: son las situaciones externas a la empresa que, de presentarse, pueden hacerle daño a la misma. El empresario no puede eliminar la amenaza, pero sí puede preparar la empresa para que los efectos negativos que genere dicha situación no causen un alto impacto.

Cuando se tienen estos elementos definidos, se realiza un cruce entre los cuadrantes que se muestran en la Tabla 13, de tal forma que se puedan plantear estrategias lógicas y con fines concretos. Algunas de estas estrategias se pueden explicar así (Sanabria, 2010):

Estrategias de fortalecimiento: surgen del cruce de debilidades y oportunidades y permiten que la empresa mejore elementos de su interior de tal forma que pueda ser mucho más sólida al momento de su ingreso al mercado, pueda dar una mejor respuesta al cliente y pueda resistir mejor los embates de la competencia.

Estrategias de crecimiento: surgen del resultado del cruce de fortalezas y oportunidades, y permiten identificar cómo utilizar las fortalezas de la empresa de tal forma que se den los mejores resultados para la misma, aprovechando las oportunidades que genera el mercado. Acá se encuentran muchas estrategias comerciales, que, cuando el empresario realiza un buen análisis de mercado, le permiten un crecimiento rápido y una penetración sólida y estable en el mercado.

Tabla 13. Matriz DOFA		
	Debilidades	Fortalezas
Oportunidades	Estrategias de fortalecimiento	Estrategias de crecimiento
Amenazas	Estrategias de supervivencia	Estrategias de precaución

Fuente: Sanabria, 2010.

Estrategias de supervivencia: surgen del cruce de debilidades y amenazas. El empresario debe saber que si permite que se identifiquen las debilidades de su empresa, por allí recibirá los ataques de la competencia y el rechazo del público, lo cual lo puede sacar fácilmente del mercado; por ello, es pertinente identificar todas las posibles amenazas como elementos legales, criterios de calidad mínimos exigidos, comportamiento de la competencia, poder de negociación de los clientes, entre otros elementos descritos en el capítulo dos, y que se relacionan con el entorno de negocios.

Estrategias de precaución: son aquellas que surgen del cruce de las fortalezas y las amenazas. Son espacios en donde el empresario es fuerte, por lo cual fácilmente recibirá los ataques y el impacto de las amenazas; sin embargo, es pertinente identificarlas y ver su comportamiento, de tal forma que no se generen sorpresas.

Este ejercicio se plantea en una tabla llamada Matriz DOFA, cuyo esquema se presenta en la Tabla 13.

Formalización de empresas

i

Para la legalización de la empresa y la formalización de su registro, se debe cumplir una serie de requisitos establecidos por el Gobierno nacional. En el presente capítulo se detallan los principales compromisos, pero es pertinente que el empresario consulte en su región en caso de que surja un permiso especial o una normatividad regional diferente.

Requisitos legales para establecer una empresa

Según la normatividad colombiana, estos requisitos son:

- Inscribirse en el registro mercantil: el registro mercantil es el que se solicita ante la Cámara de Comercio de la zona donde se creará la empresa y de acuerdo con el acta de constitución y la Escritura Pública).
- Obtener el concepto técnico de bomberos.
- Obtener el paz y salvo de Sayco (Sociedades de Autores y Compositores de Colombia).
- Obtener la licencia sanitaria. Dependiendo del objeto social de la empresa, el cual se encuentra en el acta de constitución, escritura pública y registro mercantil.

Una breve descripción de estos documentos es la siguiente:

X Concepto técnico de bomberos

Hace referencia a la seguridad de las instalaciones donde se instalará el establecimiento comercial.

Los requisitos para solicitar este documento son:

- Para nuevos, se debe presentar el certificado de inscripción en el registro mercantil.
- Para renovar, se deben presentar las seis declaraciones bimestrales de industria y comercio del año inmediatamente anterior.
- Consignación de \$23.800 (valor de 2010) a nombre de la Tesorería Distrital en el caso de Bogotá, o quien haga sus veces en las regiones (concepto bomberos).

- Visita de representante del cuerpo de bomberos a la empresa o al establecimiento comercial.

X Sayco y Acinpro

Es el permiso para difundir música y producción intelectual de artistas en el establecimiento.

Los requisitos para solicitarlo son:

- Realizar la liquidación acorde a la clasificación del establecimiento según el sector y la actividad.

X Licencia sanitaria

Es el permiso que se requiere para la manipulación de alimentos y asegurar que las condiciones del establecimiento cumplen con los parámetros mínimos de higiene y seguridad. Es emitido por el hospital del territorio.

Los requisitos para solicitarlo son:

- Revisión de las normas referentes al uso del suelo, a la intensidad auditiva, al horario, a la ubicación y a la densidad expeditas por la autoridad competente del respectivo municipio.
- Realizar el curso de manipulación de víveres y alimentos.
- Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales descritas en la legislación vigente sobre la materia.
- Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad.
- Avisar a la oficina de Planeación dentro de los 15 días posteriores a la apertura.

Obligaciones de los empresarios

Además de los procesos de inscripción y apertura, el empresario debe cumplir una serie de compromisos con el Estado, como los que se describen a continuación:

Obligaciones mercantiles

- Matricularse en el registro mercantil

Entre el 01 de enero y 31 de marzo éste se debe renovar. Este registro se realiza ante la Cámara de Comercio del territorio correspondiente.

- Inscribir en el registro mercantil todos los libros, actos y documentos exigidos por la ley.

X Comerciantes

- Libros de contabilidad.
- Libro de registro de accionistas.
- Libro de actas de juntas directivas y de socios.

X Persona natural

- Libro diario.
- Libro mayor y de balances.
- Libro de inventario y de balances.

X Persona jurídica

- Libro diario.
 - Libro mayor y de balances.
 - Libro de inventarios y de balances.
 - Libro de actas, registro de socios, de asambleas y juntas.
- Llevar la contabilidad de los negocios conforme a las exigencias legales.
 - Conservar la correspondencia y demás documentos relacionados con su negocio de acuerdo con la ley.
 - Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Obligaciones laborales

- Elaborar y suscribir los contratos de trabajo
- Cumplir con las obligaciones sociales a cargo exclusivo de los empleadores
- Prima de servicio.
- Calzado y vestido de labor.
- Auxilio de cesantías.

- Intereses sobre las cesantías.
- Vacaciones.
- Auxilio de transporte.
- Cumplir con las obligaciones laborales periódicas de los empresarios
- Aportes parafiscales
- Afiliaciones y aportes a la seguridad social
- Obligaciones de deducir y retener ingresos de asalariados
- Obligaciones de expedir certificados de ingresos y retenciones
- Obligaciones de informar.

Obligaciones tributarias

- Inscribirse en el RUT.
- Registrarse como responsable del impuesto de renta.
- Registrarse como responsable del impuesto de IVA.
- Inscribirse como agente retenedor.
- Declarar y pagar el impuesto de timbre.
- Presentar las declaraciones del impuesto de renta, IVA y retención en la fuente.
- Pagar los impuestos de timbre.
- Responder los requerimientos de información que realice la DIAN.

- Informar el cambio de dirección fiscal y la actividad económica.
- Informar a la DIAN las transacciones económicas que realicen los propietarios de las páginas Web y sitios de Internet.
- Llevar los libros de contabilidad.
- Declarar y pagar los impuestos municipales y/o distritales.

Registro Único de Proponentes

Tiene por objeto la inscripción, clasificación y calificación de todas las personas naturales o jurídicas que aspiren a celebrar con las entidades estatales los contratos señalados en el artículo 22 de la Ley 80 de 1993. Estos registros son públicos y los lleva la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). Cualquier persona tiene derecho a consultarlos.

Registro Único Empresarial

Acorde con la Ley 590 del 2000, se creó el Registro Único Empresarial para unificar el Registro Mercantil y el Registro Único de Proponentes. Este sistema entró a regir a partir del 01 de enero de 2005.

Glosario

Actividades post operativas (Post Operative Activities): son aquellas que se realizan una vez se culmina el proceso de producción y que permite el aseguramiento de la calidad por parte de la empresa.

Análisis DOFA: cuadro de diagnóstico empresarial que evalúa las debilidades de la empresa, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades, según el estudio y el análisis que se realice de la misma.

Cadena de valor (Supply Chain): la cadena de valor refleja el comportamiento empresarial de una nación y las diferentes relaciones que se pueden presentar en el desarrollo empresarial.

Canal de comercialización (Marketing Channel): es el sistema de distribución que se selecciona para hacer llegar el producto al cliente o consumidor final.

Capacidad instalada (Installed Capacity): hace referencia a la capacidad máxima de producción que tiene la empresa. Para determinarla, se debe establecer la capacidad según la tecnología y maquinaria de la empresa, así como el tiempo de cada uno de las etapas del proceso de producción.

Ciclo de vida del producto (Product Life Cycle): el producto o servicio que realiza la empresa puede presentar cuatro fases de crecimiento: nacimiento, desarrollo, madurez, declive.

Cliente (Customer): es aquella persona natural o jurídica que adquiere el producto o servicio que la empresa genera. El cliente puede tomar dos roles: el de comprador o el de consumidor final.

Competencia (Competition): son todas aquellas empresas que desarrollan actividades iguales a las que se realizan o que en un momento determinado puede reemplazar el

consumo de los productos que una empresa genere.

Competitividad (*Competitiveness*): hace referencia a la productividad con que la empresa utiliza sus recursos (naturales, humanos y de capital), la cual está determinada tanto por el valor de los productos como por la eficiencia con que éstos son elaborados.

Concepto de negocio (*Business Concept*): el concepto de negocio tradicionalmente se maneja como una descripción de tres elementos: ¿qué realiza la empresa? ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace?

Concepto técnico de bomberos (*Firemen's Technical Concept*): hace referencia a la seguridad de las instalaciones donde se instalará el establecimiento comercial.

Conglomerados empresariales (*cluster*): se entiende como un “conglomerado geográficamente denso de empresas e instituciones conexas que se agrupan en torno a una materia prima, producto o servicio concreto unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí”.

Consumo aparente (*Apparent Consumption*): hace referencia a la totalidad de productos o servicios que pueden consumir todos los clientes que habitan en el segmento de mercado seleccionado en un período determinado.

Costo (*Cost*): son todas aquellas salidas de capital que el empresario debe asumir para realizar el producto. Hace referencia al valor total que se cancela por mano de obra directa, materia prima y costos indirectos de fabricación.

Costos indirectos de fabricación (*Indirect Costs of Manufacture*): hace referencia a pagos que debe efectuar la empresa para realizar el proceso, pero que no forman parte de los materiales que se incluyen en el producto. Son los insumos y la mano de obra indirecta.

Demanda potencial (*Potential Demand*): es el consumo total de productos o servicios que puede vender la empresa en un periodo determinado y en un segmento específico. Para definirlo, se debe incluir el porcentaje de dicho mercado que asumirá la competencia.

Diagrama de flujo (*Flow Chart*): es una representación gráfica del proceso productivo de una empresa.

Diagrama de Gantt (*Gantt's Graph*): es una presentación gráfica de los procesos de la empresa, en donde se presentan fechas específicas para cada operación.

Elementos preoperativos (*Preoperativ Elements*): son todas aquellas actividades y elementos que se tienen en cuenta para poder empezar el proceso de la empresa

Empaque (*Packing*): hace referencia a la presentación final del producto, es la forma en que éste es entregado al cliente, se pueden utilizar diferentes elementos para su fabricación, papel, cartón, plástico, metal, entre otros, que se determinan según las características propias del producto y los requerimientos técnicos.

Estudio de mercado (*Market Study*): es el medio que se utiliza para recopilar, registrar y analizar datos con respecto al mercado que una empresa ha seleccionado para conocer sus características y establecer estrategias a fin de lograr su desarrollo y la penetración de sus productos en el mercado y en la mente de los consumidores.

Etiqueta (*Etiquette*): son láminas o formas impresas que lleva el producto y que presentan datos específicos del mismo, su contenido, sus características, sus datos de uso y de preparación; en algunos casos son exigidos por la ley y en otros se utilizan como referencia de confiabilidad y para asegurar una calidad óptima al cliente cuando el resultado puede ser alterado por un uso inapropiado.

Gasto (*Spend*): son todas aquellas salidas de capital que el empresario debe asumir para lograr que el manejo administrativo y comercial de la empresa sea efectivo. No se relaciona con el proceso de producción de la empresa, sino con las actividades de venta, publicidad, estudios de mercado, entre otros, que permiten que el producto pueda llegar al cliente final, y con el pago de administradores, contadores, secretarías, mensajeros, oficinas, entre otros, que permiten que las actividades de la empresa sean claras, rápidas y den mejores resultados económicos.

Insumos (*Inputs*): son todos aquellos elementos que el empresario necesita para que los equipos funcionen en forma correcta.

Inventario (*Inventory*): en los procesos de producción, el empresario debe asegurar que siempre tendrá materiales suficientes y la materia prima necesaria para nunca parar su proceso de producción.

Inversión (*Investment*): son las salidas de capital que debe realizar el empresario para poder iniciar el proceso de producción de su empresa. Incluye elementos como maquinaria, equipos de cómputo, capital para iniciar operaciones, vehículos, entre otros.

Licencia sanitaria (*Sanitary License*): es el permiso que se obtiene cuando se manipulan alimentos y se corre el riesgo de generar contaminación en el entorno y afectar a terceros con la operación de la empresa. Es emitido por el hospital del territorio.

Mano de obra directa (*Direct Workforce*): son los trabajadores de la empresa que se dedican a elaborar el producto o a prestar el servicio de la empresa.

Mano de obra indirecta (*Indirect Workforce*): son los trabajadores de la empresa que se dedican a apoyar el proceso de elaboración del pro-

ducto o a prestar el servicio de la empresa, pero que no lo hacen directamente.

Maquinaria (*Machinery*): son todas las máquinas que debe comprar el empresario para realizar su proceso de servicio.

Marca (*Brand*): es un nombre que referencia al producto en el mercado y permite al cliente tener una perspectiva de la calidad del mismo.

Materia prima (*Raw Material*): hace referencia a todos los materiales, elementos o sustancias que el empresario necesita para poder hacer el producto o prestar el servicio. El empresario debe hacer una descripción de esta materia prima y de las cantidades que utilizará.

Mercado (*Market*): es el espacio en el cual interactúan los compradores y los vendedores de un producto o servicio, se realiza la oferta comercial y se establece la negociación entre las partes.

Mercadotecnia (*Marketing*): se entiende como el proceso de establecer el plan de mercadeo de una empresa con base en las características del mercado objetivo del mismo, de las características del cliente, sus deseos, sus características, sus necesidades, entre otros aspectos, que facilitan la adquisición a satisfacción del mismo por parte del cliente.

Misión (*Mission*): es la descripción concreta de lo que hace la empresa y que da respuesta a tres aspectos: nombre de la empresa, qué hace la empresa, cómo lo hace y para qué lo hace.

Negocio (*Business*): es una actividad organizada que realiza una o más personas con el fin de generar un lucro o una utilidad.

Nicho de mercado (*Market Niche*): es aquel grupo de personas que presenta características y necesidades que puede resolver el producto o servicio que ofrece la empresa y en un momento determinado puede hacer la compra de los

mismos.

Objetivos empresariales (Managerial Objectives): son metas a corto, mediano o largo plazo que establece la empresa con el fin de confirmar el cumplimiento parcial del camino que se ha establecido para llegar a la visión planteada.

Objeto social (Corporate Purpose): el objeto social de la empresa es la descripción de las actividades concretas que realiza la misma.

Plan de introducción al mercado (Market Introduction plan): es el plan que establece la organización en donde se determinan concretamente los objetivos del área de mercados y se describen las actividades que se van a desarrollar, a partir del estudio de mercados que ha realizado la empresa.

Plan de negocios (Business Plan): es un documento en el que se establecen las diferentes actividades que se deben realizar en un proceso empresarial y que surgen de un proceso de análisis y evaluación riguroso, con el fin de mejorar las posibilidades de éxito empresarial y disminuir al máximo los errores que se pueden cometer.

Plan de producción (Production plan): es el documento en el que se establecen los procesos, procedimientos, equipos, elementos, maquinaria, técnicas, personal y demás elementos que se necesitan para producir o para prestar el servicio de la empresa. En el plan se establecen tiempos concretos de elaboración de cada actividad.

Planta de producción (Production Floor): es el lugar en donde se realiza el proceso de la empresa.

Precio (Price): es el valor que el cliente está dispuesto a pagar por adquirir el producto o servicio que se le ofrece como empresa. Usualmente se establece a través de dos elementos, lo que determina un mínimo y un máximo para el precio del producto.

propia de su objeto social, es decir, actividades mediante las cuales se realiza el producto que vende la empresa o se presta el servicio correspondiente.

Proceso de producción (*Production Process*): es el conjunto de actividades que debe realizar el empresario para elaborar el producto o prestar el servicio.

Producción (*Production*): es el proceso de creación de los bienes y servicios que la población puede adquirir con el objeto de consumirlos y satisfacer sus necesidades.

Productos o servicios (*Products or Services*): es el resultado de la operación de la empresa; puede ser un elemento físico que el empresario entrega al cliente o un servicio que realiza el empresario a favor de otro.

Promoción (*Promotion*): describe todo el proceso desde el momento en que el producto es terminado hasta el momento en que es recibido por el cliente; incluye elementos como el empaque, la publicidad, el canal de comercialización, las estrategias de negociación, la marca, las estrategias de venta.

Proveedores (*Suppliers*): son todas las empresas que pueden ser distribuidores de materias primas e insumos para el funcionamiento de la empresa.

Sayco y Acinpro: es el permiso para difundir música en el negocio.

Sector económico (*Economic Sector*): hace referencia a la naturaleza de la operación de la empresa.

Segmento de mercado (*Market Segment*): es una fracción del total de mercado que puede llegar a tener una empresa, la cual se toma como objetivo de ventas y orienta las estrategias empresariales.

Sistema y plan de ventas (*System and sale plan*): establece claramente las metas de venta del área de mercados en cuanto al número de unidades.

Ventaja comparativa (*Comparative Advantage*): hace referencia a las diferencias de la estrategia y a la prestación del servicio por parte del empresario que ayuda a que el cliente prefiera comprar con la empresa.

Ventaja competitiva (*Competitive advantage*): hace referencia a las características propias del producto que permiten que éste sea elegido frente a los de la competencia.

Visión (*Vision*): descripción de una proyección de la empresa al cabo de 3 a 5 años. La visión es parecida a la misión en cuanto a su estructura, en cuanto responde a cinco aspectos: nombre de la empresa, fecha de referencia, como lo reconocerán, criterios de identificación e impacto social.

Bibliografía

- Albuquerque, F. (2009). *Introducción a las teorías del desarrollo local*. Recuperado el 3 de octubre de 2009 de <http://www.slideshare.net/democracia-familiar/introduccion-a-las-teorias-del-desarrollo-local>
- Alcaraz, R. (2001). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw Hill.
- Aldana, E. (2006). *Disolver problemas*. Bogotá: Universidad de los Andes
- Ardley, N., Cremona, J., Celis, C. & Pérez, E. (1986). *El universo de los jóvenes* (7ª ed.). Barcelona, España: Ediciones Grijalbo, S. A.
- Bancóldex. (2009). *Banco de desarrollo*. Recuperado el 10 de noviembre de 2009 de <http://www.bancoldex.com/contenido/categoria.aspx?catID=41>
- Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cancelo, A. (1999). *Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una experiencia*. Recuperado el 10 de abril de 2010 de <http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/riev/44323357.pdf>
- Confecámaras. (2010). *Sobre Proexport*. Recuperado el 10 de noviembre de 2009 de http://www.proexport.gov.co/VBeContent/newsdetail.asp?id=313&idcompany=16&ItemMenu=5_250
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2001). *CIIU Cómo clasificar correctamente su negocio y no fracasar en el intento*. Bogotá: Autor.
- Dávila, L., De Guevara, C. (s. f.). *Historia empresarial de Colombia: Estudios, problemas y perspectivas*. Monografías. Bogotá.
- Diccionario Aristos. (1989). Barcelona, España: Editorial Sopena.
- Dinero. (2006). *El café se reinventa*. Recuperado el 12 de abril de 2010 de <http://www.dinero.com/edicion-impresia/editorial/articulo/el-cafe-reinventa/38778>
- Dinero. (2008, 12 de septiembre). *Pedro Gómez Barrero*. Recuperado el 12 de febrero de 2010 de http://www.dinero.com/edicion-impresia/especial-comercial/pedro-gomez-barrero_52168.aspx
- Dinero. (s. f.). *Azúcar Manuelita, la pionera*. Recuperado el 10 de enero de 2010 de http://www.dinero.com/wf_lmprimirArticulo.aspx?IdRef=18950&IdTab=1
- Fundación Carvajal. (2001). *Cartillas de desarrollo de proyectos empresariales*. Cali, Colombia: Autor.
- Fundación Corona – Colombia. (2007). *Programa Jóvenes con empresa*.
- Galindo, C. (2008). *Manual para la creación de una empresa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- García, G., Zapata, E., Hernández, J., Atehortúa, J. y Sierra, G. (2007). *Introducción al empresarismo*. Bogotá: Alfaomega.
- García, J. (2006). *Manual de formación emprendedora*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana (Ed.).
- Hellriegel, S. (2002) *Administración, un enfoque basado en competencias*. México: Thompson.
- Jaramillo, D. (2004). *Rafael García-Herreros. Una vida y una obra* (2ª ed.). Bogotá: Corporación Centro Carismático Minuto de Dios.
- Kiyosaki, R. (2007). *Padre rico, padre pobre*. Recuperado el 28 de agosto de 2010 de <http://www.libertad-financiera.com.mx/libros/Robert%20Kiyosaki%20-%20Padre%20Rico%20Padre%20Pobre.pdf>
- Kotlher, P. y Keller, K. (2006). *Marketing Management* (12ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Legis Editores S. A. (Ed.). (s. f.). *Guía para la constitución de una pequeña empresa*. Bogotá: Autor.
- Ley de Emprendimiento 1014. (2006). Diario Oficial de la República de Colombia N°. 46.164 del 27 de enero de 2006.
- Mckensy Company. (2004). *Emprendimientos sociales*. Universidad de los Andes. Bogotá: Editorial Peiroplis.
- Méndez, J. (2002). *Economía y la empresa*. México: McGraw Hill.
- Méndez, J. S. (2001). *Economía y la empresa*. Bogotá: McGraw Hill.
- Miranda, A. (2004). *Cómo elaborar un plan de empresas*. Navarra, España: Thompson.
- Mochi, P. (s. f.). *Introducción a las Teorías del Desarrollo Local en el año 2011*. Recuperado el 12 de octubre de 2010 de <http://www.slideshare.net/democracia-familiar/introduccion-a-las-teorias-del-desarrollo-local>

- Nieto, M. (2007). *Formación de empresarios, emprendimiento y creación de empresas*. Bogotá: EAN.
- Porter, M. (1992). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Proexport. (2009). *Quiénes somos*. Recuperado el de 2009 de <http://www.proexport.com.co/VBeContent/home.asp?language=SP&idcompany=16>
- Quintero, V. (1997). *Evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia: FES
- Sanabria, J. (2008). *Innovación y creatividad empresarial*. Bogotá: Editorial Argos.
- Sanabria, J. (2009). *Identificación y valoración de proyectos empresariales*. Bogotá: Editorial Argos.
- Sanabria, J. (2008). *Opciones empresariales complementarias para la localidad de Engativá: El caso del sector maderero*. Tesis de maestría en Ingeniería Industrial no publicada, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Sichard, G. (2003). *La empresa socialmente responsable, ética y empresa*. Madrid, España: CIDEAL.
- Silva, J. (2008). *Emprendedor, crear su propia empresa*. Bogotá: Alfaomega.
- Tapias, J. (1998). *Desarrollo empresarial*. Bogotá: Visión Digital.
- Tapias, J. (2006). *Desarrollo empresarial. Fomento del espíritu empresarial. Guía para la creación de empresas*. Bogotá: Corporación Universitaria de Colombia Ideas.
- Varela, R. (2001). *Espíritu empresarial*. En *Innovación empresarial*. Bogotá: Pearson Education de Colombia Ltda.
- Varela, R. (2001). *Espíritu empresarial*. En *Innovación empresarial* (p.4). New Jersey: Prentice Hall.
- Velazco, Cristancho y Caicedo, (2009). *Curso de proyecto empresarial*, Fundación Universitaria los Libertadores.
- Villareal, J. M. (1998). *La planeación local*. Bogotá: Editorial Rodari.

Anexos

Anexo I.

Esquema del emprendimiento empresarial

Para llevar a cabo un plan de negocios, se presenta la siguiente estructura que puede ser útil como mapa o guía de ruta de trabajo:

Tabla 14. Mapa de emprendimiento	
Título: Define el nombre de la empresa	
Presentación	La redacción debe ser clara y apropiada, debe abarcar todos los temas, argumentando y explicando las decisiones que toma como empresario.
Naturaleza	
Proceso creativo para las ideas	Necesidad a la que responde e intereses y características de los productos según la ponderación de los socios.
Justificación de la empresa	El porqué de la empresa, la necesidad concreta a la que responde u oportunidad que aprovecha para existir en el mercado como empresa, su relación con el plan de desarrollo regional y el impacto que puede generar una vez se desarrolle.
Nombre de la empresa	Claro, descriptivo, original, atractivo, simple, significativo, agradable.
Descripción de la empresa	Sector al que pertenece.
Ubicación y tamaño de la empresa	En dónde se instalará la planta de producción y la principal de la empresa y qué tamaño es acorde a su capital y al número de personal.
Misión de la empresa	Qué hace, cómo lo hace y para qué hace las cosas.
Visión de la empresa	Cómo se ve en el transcurso de un tiempo determinado, cuál es su horizonte.
Objetivos de la empresa	Cuáles serán las metas parciales por las cuales puede medir que se logre la visión, cómo sabe que el camino tomado es el correcto.
Ventajas competitivas	Se maneja el mismo producto, pero se logra diferenciarlo con algún aspecto adicional.
Ventajas comparativas	Valores que se brindan en el servicio que se ofrece y que diferencian a la empresa de la competencia.
Análisis de la industria	Un análisis profundo del sector empresarial en el cual se quiere ingresar a competir.
Productos que ofrece la empresa	Descripción concreta del servicio o producto ofrecido.
Mercadeo	
Objetivos	Sistema de medición y horizonte para el trabajo.
Investigación de mercado	
Tamaño del mercado	Cuántos, dónde y quiénes son los clientes. Segmento del mercado.
Consumo aparente	Frecuencia de consumo del total de los clientes.
Demanda potencial	Proyección del consumo a corto, mediano y largo plazo, incluyendo la proyección de la capacidad de producción.
Participación de la competencia en el mercado	Indicar el nombre de los competidores y la participación que tiene cada uno de ellos en el mercado, así como cuáles son los factores por los que estas empresas han tomado fuerza y cuáles son sus principales debilidades.
Estudio de mercado	
	Sistema de medición y horizonte para el trabajo.

Tabla 14. Mapa de emprendimiento	
Herramientas de observación utilizadas	Encuestas, talleres, entrevistas, <i>focus group</i> , etc.
Descripción de los resultados obtenidos	Mecanismos generales de presentación.
Conclusiones del estudio	Aportes que brinda y decisiones que permite tomar. Orientaciones.
Canal de comercialización	El sistema por el cual se lleva el producto al cliente depende de la facilidad de acceso a materia prima a los clientes, a vías, valorización del terreno.
Promoción del producto o servicio	
Publicidad	Actividades y medios necesarios para hacer llegar el mensaje al cliente potencial.
Promoción del producto	Actividades que permiten presentar el producto con el cliente.
Marca, etiqueta, empaque	Presentación del producto.
Fijación y políticas de precio	Análisis de costos que permiten definir cuál es el precio del producto.
Plan de introducción al mercado	Plan de lanzamiento de la empresa y sistema de captura de clientes.
Riesgos y oportunidades del mercado	Aspectos externos que pueden afectar la empresa y acciones que se implementarán para poder contrarrestarlos y aprovecharlos.
Sistema y plan de ventas	Sistema de organización del área y políticas de venta (crédito, contado, diferido, PAP, mayoristas, etc.).
Producción	
Objetivos	Sistema de medición y horizonte para el trabajo.
Especificaciones del producto o servicio	Debe incluir aspectos como simplicidad y practicidad, confiabilidad, calidad y demás factores que aseguren la preferencia del cliente hacia mi producto.
Descripción del proceso de producción	Paso a paso de las acciones necesarias para desarrollar el producto.
Diagrama de flujo del proceso	Presentación gráfica del proceso que me permite visualizar fácilmente la línea de producción.
Características de la tecnología	Disponibilidad de la tecnología para el desarrollo del producto, así como la viabilidad para el desarrollo de la misma.
Equipo e instalaciones	Así como determina las actividades por desarrollar, debe indicar el equipo requerido para las mismas y las instalaciones para poder ordenar las acciones y los procesos.
Materia prima	Descripción de la materia prima que se necesita para los procesos de producción o la prestación del servicio.
Necesidades de materia prima	Cantidad mínima para poder asegurar el cumplimiento a los clientes y la continuidad del proceso de producción ante posibles eventualidades.
Identificación de proveedores y cotizaciones	Creación de un grupo de posibles proveedores acorde a los criterios de selección evitando limitarse a uno de ellos y asegurando la disponibilidad permanente de materiales.
Compras	Procedimientos para la operatividad de las compras de la empresa.
Capacidad instalada	Capacidad de producción acorde a la maquinaria con la que cuenta, haciendo uso de la misma al 100%.
Manejo de inventarios	Sistema por el cual se lleva el control de inventarios y se toman las decisiones sobre el mismo.
Ubicación de la empresa	Acceso a materia prima, distancia del cliente, distancia de los trabajadores, requerimientos legales de montaje en la zona (POT, impuestos, etc.).
Diseño y distribución de planta y oficina	Se tiene en cuenta el diagrama de flujo de proceso y las características propias de las máquinas y de los equipos de trabajo.
Mano de obra requerida	Personas que intervienen en el proceso productivo.
Procedimientos de mejora continua	Cómo aseguro la calidad de los procesos a través de los años. Control de calidad.

Tabla 14. Mapa de emprendimiento	
Programa de producción	Actividades preoperativas, actividades operativas, gráfica de Gantt.
Organización	
Objetivos	Búsqueda de una adecuada distribución de responsabilidades y actividades de modo que facilite el trabajo.
Estructura organizacional	
Procesos operativos	Qué se hace, cómo se hace, con qué se hace, dónde se hace, en cuánto tiempo se hace.
Descripción de puestos	Agrupar las actividades por similitud, definir las cargas de trabajo (actividades vs. tiempo).
Descripción de perfil	Características físicas, mentales, preparación académica, habilidades técnicas, experiencia laboral.
Funciones específicas por puesto	Descripción de las actividades y responsabilidades que debe cumplir cada empleado. También describe las relaciones que debe tener con otros funcionarios o áreas de la empresa.
Captación del personal	Estrategias para convocatoria, selección, contratación e inducción de personal.
Desarrollo del personal	Tanto para la formación como para la capacitación y actualización.
Administración de sueldos y salarios	Cómo se definirán los sueldos de cada cargo.
Evaluación del desempeño	Indicadores de evaluación. Formatos.
Relaciones de trabajo	Motivación, comunicación, trabajo en equipo, calidad personal y de vida de los miembros de la organización.
Marco legal de la organización	Tipo de sociedad (o indicación de persona natural o unipersonal), número de socios, capital social, responsabilidad de los socios, gastos de constitución, trámites para legalizar, obligaciones fiscales, obligaciones laborales, licencias sanitarias, patentes, registro mercantil, etc.
Financiera	
Objetivos	Facilitar la toma de decisiones y mantener un monitoreo constante.
Sistema contable de la empresa	Establece la forma en que la empresa manejará sus procesos contables, es recomendable utilizar un <i>software</i> que facilite la tarea.
Estados financieros proyectados	Cálculo de costos y gastos, ingresos proyectados.
– Flujo de efectivo	Posibilidad de manejo de capital para futuros negocios y proyecciones.
– Balance general	Descripción de situación financiera de una empresa en un momento dado.
– Estado de pérdidas y ganancias	Descripción del movimiento financiero de una empresa en un período determinado.
Indicadores financieros	Indicadores que permiten la toma de decisiones de inversión y crecimiento en una compañía.
Cronograma de inversión	Descripción detallada de las inversiones que se realizarán y la fecha en que éstas se efectúen; debe trabajarse en conjunto con el flujo de caja.
Presupuesto de costos	Es la descripción detallada de los costos que debe asumir la empresa en un período establecido. Normalmente es un mes y se determina según los objetivos de venta en número de unidades que se plantea en el estudio de mercados.
Plan de trabajo	Cronograma de trabajo por el cual se desarrollarán las actividades de la organización.

Fuente: Sanabria, 2010



Innovación para la generación de la idea de negocio

Primera edición

Este libro se terminó de imprimir en septiembre de 2011