

R



CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA
REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
LOE (Líneas de Orientación Específica)
Optativa III parte B
Asignatura: Creación de Empresas

Dirección de Educación a Distancia y Virtual

Este material es propiedad de la Corporación Universitaria Remington (CUR),
para los estudiantes de la CUR en todo el país.

2012

CRÉDITOS



El módulo de estudio de la asignatura Creación de Empresas LOE (Líneas de Orientación Específica) Optativa III parte B es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

Nelson Alberto Rúa Ceballos

Ingeniero Electrónico, Universidad de Antioquia

DEA en Economía de la Innovación de la Universidad del País Vasco UPV/EHU (España)

Certificado de Suficiencia Investigadora, Universidad del País Vasco UPV/EHU (España)

Candidato a Doctor en Estudios de Ciencia y Tecnología y Gestión de la Innovación Tecnológica de la Universidad del País Vasco UPC/EHU (España) Actualmente se desempeña como asesor/consultor/capacitador en Gestión Tecnológica, Gestión del Conocimiento, Gestión de la Innovación y Prospectiva para Mipymes y Grandes Empresas. Ha ocupado los cargos de subgerente, gerente comercial, ingeniero de ventas, ingeniero de I + D + i, ingeniero de diseño, ingeniero de mantenimiento. Ha laborado en el mundo universitario como jefe de programa, decano de facultad, vicerrector general, director del grupo de investigación en gestión tecnológica GT. Participó en la creación de la Unidad de Emprendimiento y Empresarismo del Instituto Tecnológico Metropolitano y del área de formación empresarial. Ha sido docente universitario con la Universidad de Antioquia, la Universidad de San Buenaventura, Politécnico Jaime Isaza Cadavid, Instituto Tecnológico Metropolitano, Universidad Antonio Nariño. Ha sido empresario del sector de la tecnología y ha participado en la creación de empresas en el campo de la ingeniería.

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Dra. Doralhina Jaramillo Ossa

Vicedecana de la Facultad de Administración

administracion.vicedecano@remington.edu.co

Tomás Vásquez Uribe

Director (e) Educación a Distancia y Virtual

distancia.coordinadorcat@remington.edu.co

Angélica Ricaurte Avendaño

Coordinadora de Remington Virtual (CUR-Virtual)

mediaciones.coordinador01@remington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad de Remington Virtual (CUR-Virtual)

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011. Segunda versión Marzo 2012

Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

1.	MAPA DE LA ASIGNATURA.....	8
2.	DEL MERCADO GLOBAL A LA IDEA. DE LA IDEA AL PROYECTO (PRODUCTO).....	9
2.1.	Relación de conceptos	9
2.2.	Prueba inicial.....	12
2.3.	Marco conceptual y referencial (análisis externo).....	14
2.4.	El emprendedor, el negociante, el empresario y la creación de empresas (análisis interno) 44	
2.5.	Formas de acceso a la actividad empresarial.....	56
3.	DEL PROYECTO (PRODUCTO) A LA EMPRESA	60
3.1.	Relación de conceptos	61
3.2.	Prueba inicial.....	62
3.3.	Nacimiento y elección de la idea empresarial	64
3.4.	Los escenarios que motivan la creación de empresas	74
3.5.	Asuntos legales: jurídicos-comerciales, laborales, fiscales, de protección en las empresas	83
4.	DE LA EMPRESA AL MERCADO GLOBAL	95
4.1.	Relación de conceptos	96
4.2.	Prueba inicial.....	97
4.3.	Plan administrativo	99
4.4.	El plan de marketing.....	111
4.5.	Plan económico-financiero	119
5.	GLOSARIO	132
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	134

1. MAPA DE LA ASIGNATURA

CREACIÓN DE EMPRESAS

PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

El presente módulo tiene como propósito acercar al estudiante neófito concebido al identificar una oportunidad de mercado, hasta su materialización como organización empresarial que incursiona en dicho mercado con productos (bienes y servicios) que son la expresión práctica de la idea original. Por ello, se hace un primer recorrido partiendo de la idea y convirtiéndola en un producto o en un proyecto empresarial; luego, en un segundo recorrido, dicho proyecto se transforma en una sociedad empresarial que posteriormente, en un tercer recorrido, se posiciona en el mercado con nuevos productos que se diferencian de la competencia y le permiten a la empresa ser competitiva y sostenible.

OBJETIVO GENERAL

Fundamentar el proceso de creación de una empresa, partiendo de la exploración y análisis del mercado y las oportunidades de negocio que exhibe frente a las mentes preparadas, identificando ideas potenciales que puedan materializarse en un producto con el cual pueda crearse y constituirse legalmente el tipo de empresa más apropiado para la penetración y posicionamiento en los mercados globales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la naturaleza y características del entorno empresarial, las condiciones necesarias para alentar el espíritu emprendedor y el desarrollo de una visión empresarial y los elementos constitutivos de un plan de negocio.
- Conocer, partiendo de la naturaleza de un producto, los diferentes escenarios que motivan la creación de empresas y las formas de ser constituidas legalmente
- Formular un proyecto empresarial, con sus diferentes características, componentes y planes, mediante el cual pueda llevarse un producto al mercado global

Unidad 1

Del mercado global a la idea. De la idea al proyecto (producto)

Unidad 2

Del proyecto (producto) a la empresa

Unidad 3

De la empresa al mercado global

2. DEL MERCADO GLOBAL A LA IDEA. DE LA IDEA AL PROYECTO (PRODUCTO)

Iníciate en el tema de la mano de expertos mediante vídeos didácticos cortos

Las siguientes direcciones corresponden a videos que le ayudarán a la comprensión y el mejor aprovechamiento de la unidad y que se pueden bajar de Youtube:

<http://www.youtube.com/watch?v=mYE5emuKG6U>

Un vídeo le muestra los pasos para crear una empresa.

¿Quiere poner en marcha su propio negocio? José Luis Coll, director de programas y desarrollo empresarial del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, explica los tres aspectos fundamentales: un plan de negocio, elegir los medios de financiación y los trámites administrativos.

<http://www.youtube.com/watch?v=FtiBBw96q8I&feature=related>

Programa Contraseña sobre Ciencia, Tecnología e Innovación del ITM

Entrevista con Mauricio Higueta (decano del programa de emprendimiento y empresarismo del ITM) y Marcela Yepes (Coordinadora del Programa: Jóvenes con Empresa, impulsado por Comfama en Antioquia).

Presentadores/entrevistadores: Periodista Jorge Velásquez e Ingeniero Nelson Rúa Ceballos (autor del módulo). Trata de la relación actual existente entre tecnología y emprendimiento; su desarrollo local, nacional, y sus logros. Es importante porque permite dilucidar de manera sencilla la diferencia entre emprendimiento y empresarismo.

2.1. Relación de conceptos

Conceptualmente, esta Unidad se divide en dos partes: La primera es “Del mercado global a la idea” cuyo mapa conceptual se muestra a continuación:

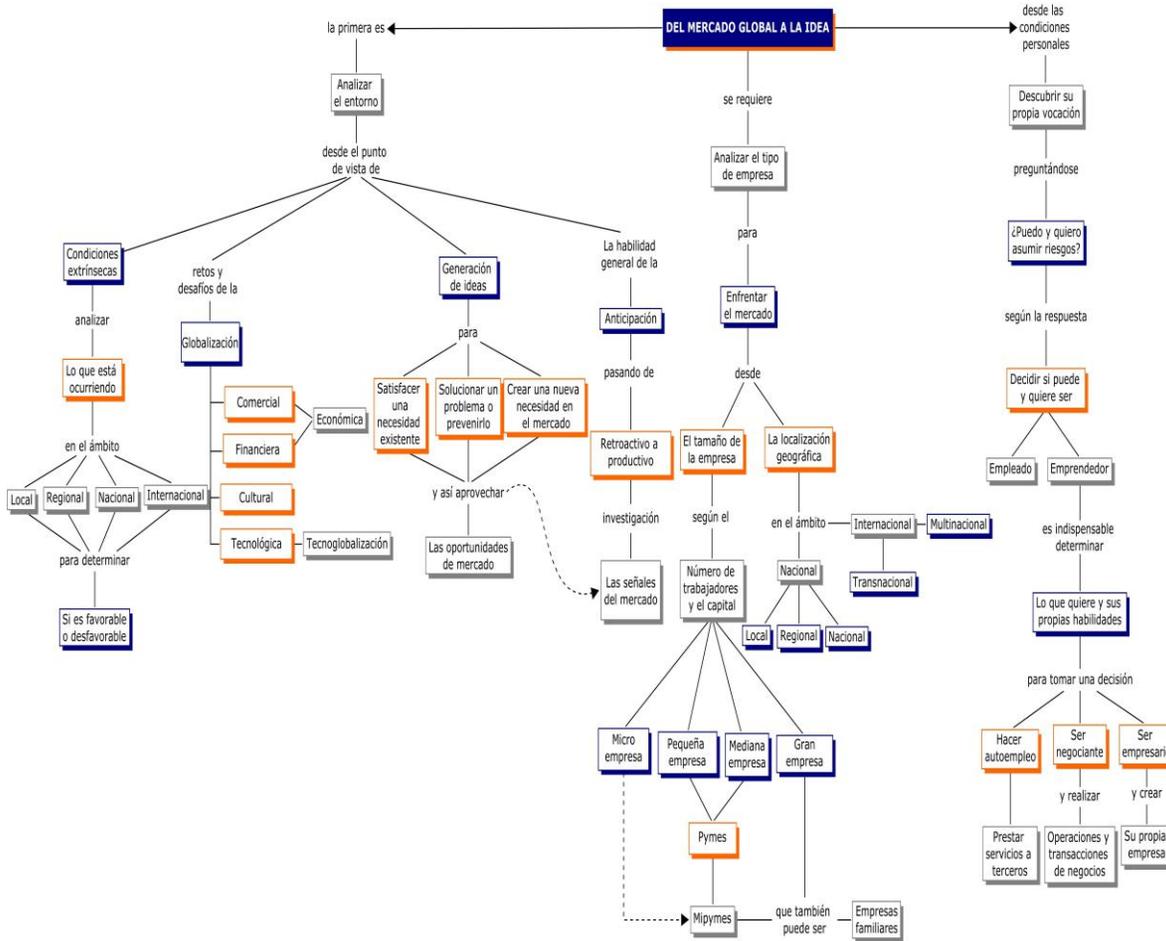


Figura 2: Mapa conceptual de la Unidad 1, Parte 1: Del mercado global a la idea. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

La segunda parte es: “De la idea al mercado”. En el gráfico siguiente podemos observar su mapa conceptual.

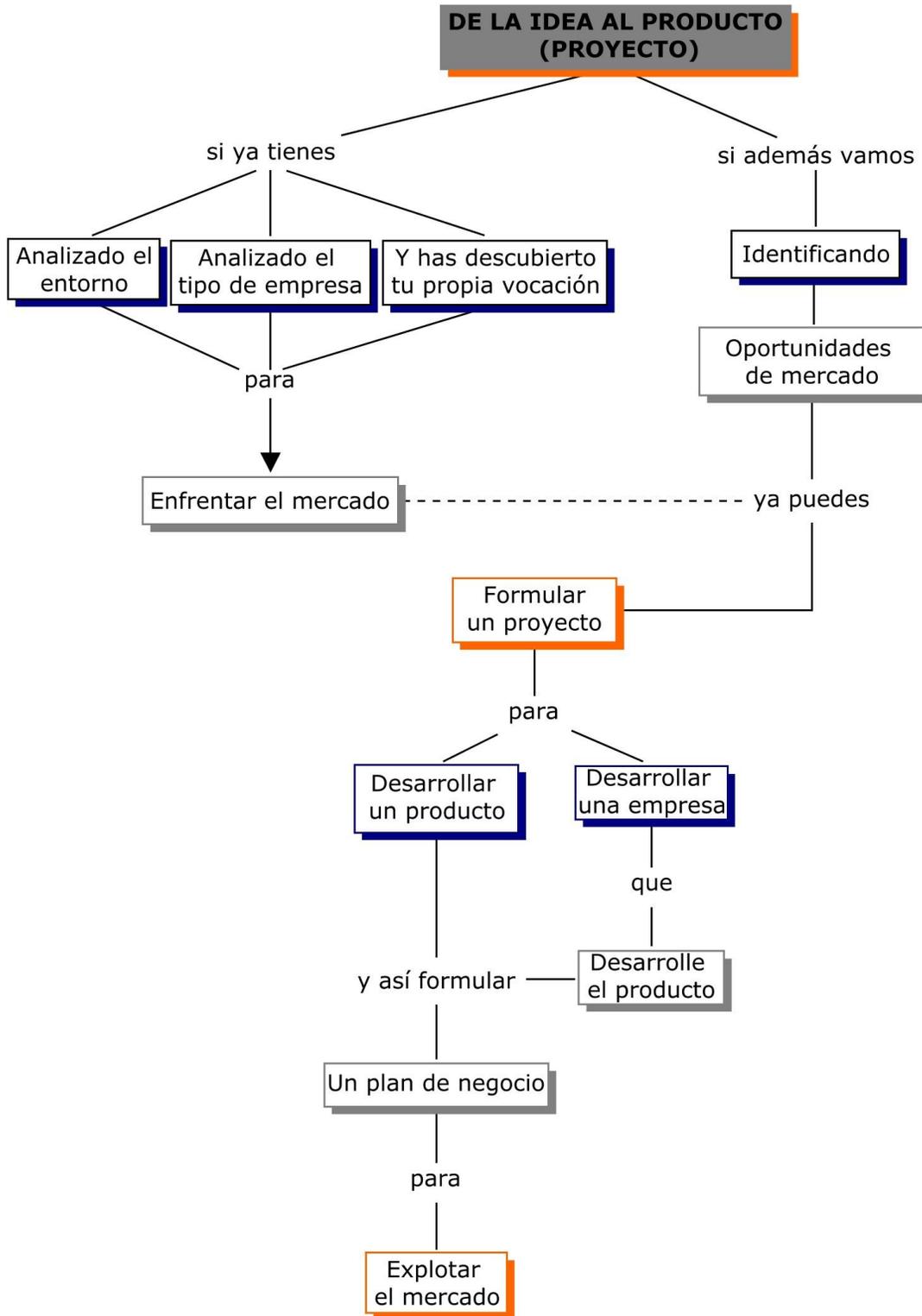


Figura 3: Mapa conceptual de la Unidad 1, Parte 2: de la idea al producto (proyecto). Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

OBJETIVO GENERAL

Identificar la naturaleza y características del entorno empresarial, las condiciones necesarias para alentar el espíritu emprendedor y el desarrollo de una visión empresarial y los elementos constitutivos de un plan de negocio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Identificar el entorno de las empresas de hoy, en un marco de globalización, y los elementos de visión empresarial que permitan formular un plan de empresa (plan de negocio).
- ✘ Reconocer las diferencias, en términos de visión y alcance, entre el emprendedor, el negociante y el empresario y su campo de intereses respecto de la creación de empresas.
- ✘ Comprender el camino de acceso a la actividad empresarial

2.2. Prueba inicial

¿Qué tanto sabes de lo que vas a aprender? (Prueba diagnóstica previa-prueba de entrada).
Selecciona la opción más adecuada a la pregunta.

1. ¿Qué es lo primero que se debe tener en cuenta cuando se tiene una idea para desarrollar una empresa?
 - a. Que haya dinero
 - b. Que se posea conocimiento
 - c. Que exista un mercado real (o potencial)
 - d. Tener muchas ganas
 - e. Que se conozcan los trámites para crear una empresa
2. Es condición previa, necesaria pero no suficiente, para desarrollar una mentalidad innovadora contar con las siguientes competencias, excepto:
 - a. Despertar la imaginación
 - b. Tener iniciativa personal
 - c. Seguir instrucciones al pie de la letra
 - d. Ser creativo

e. Tener una mente flexible

3. La principal dimensión del actual fenómeno de globalización es:

- a. La cultural
- b. La financiera
- c. La comercial
- d. La geopolítica
- e. La mediática (medios de comunicación)

4. Frente a cada afirmación responda falso (F) o verdadero (V) y justifique su respuesta:

a. Una empresa familiar puede ser una compañía transnacional _____

Justificación _____

b. Una pequeña empresa siempre es mayor que una famiempresa _____

Justificación _____

c. Un emprendedor tiene que ser un empresario _____

Justificación _____

d. Quién se autoemplea es un emprendedor _____

Justificación _____

e. Para ser el gerente de una empresa hay que ser empresario _____

Justificación _____

5. Relacione el concepto de nueva economía con los cinco (5) términos de la derecha que mejor le correspondan.

- | | |
|----------------|---|
| Nueva economía | <ul style="list-style-type: none">a. Depende de las decisiones de los gobiernosb. Las TIC son su motorc. La diplomacia es fundamentald. Las interrelaciones ocurren reticularmente (en red)e. Es una economía focalizadaf. Es una economía globalizadag. Bienes y servicios intensivos en conocimientoh. Propicia la tecnoddependenciai. Los recursos naturales son la gran ventaja competitiva |
|----------------|---|

Términos correspondientes: _____

2.3. Marco conceptual y referencial (análisis externo)

✶ Introducción reflexiva

Hacer empresa¹ es una aventura fascinante por el recorrido que implica y porque, en sí, representa un acto creativo maravilloso porque se trata de explorar un mercado en busca de oportunidades de negocio y una vez detectada la oportunidad, se concibe la idea que se acaricia a veces como algo lejano e inalcanzable pero que una vez se le da forma nos pone en el camino de la creación de algo concreto. Ese algo tiene que materializarse en un producto o, si tu ímpetu es mayor y tienes metas de más largo alcance, podrás hacer que el producto que conduzca a la creación de una empresa con la que competirás en el mercado basado en el producto que has desarrollado. Aquí haremos el recorrido de cómo se origina la idea partiendo del mercado global y una vez se tiene la idea, como se materializa en un producto o en un proyecto empresarial, para lo cual es preciso contar con ciertas actitudes y habilidades que constituyen las llamadas competencias básicas de innovación necesarias para emprender dicho camino y, mientras eso ocurre, valorar cuál es el tipo de empresa más adecuado para intervenir en el mercado en cuanto al tamaño y localización geográfica.

Análisis del entorno y visión empresarial

✶ Análisis del Entorno a nivel local, regional, nacional e internacional

Para analizar el mercado de interés en el proceso de búsqueda de una oportunidad que inspire una idea de negocio o empresa es necesario, en primer lugar, conocer cuáles son los factores que influyen sobre el entorno en el cual nos estamos moviendo o pretendemos movernos y la manera cómo pueden influir sobre nuestras decisiones dependiendo del ámbito de interés (local, regional, nacional e internacional), en términos de entornos próximo o general, este último a su vez por factores de incidencia.

En el primer caso hablamos de dos (2) tipos de entornos (González, 2008):

- ✶ Entorno próximo: factores externos a la empresa que ejercen una influencia directa, inmediata y generalmente relevante. Entre ellos se tiene: la competencia, los proveedores, los clientes, los suministradores de recursos (agua, gas, energía, telecomunicaciones, etc.), las entidades financieras, el sector gubernamental (municipalidad, hacienda, seguridad social, industria y comercio), los sindicatos.

¹ En el contexto de este módulo siempre que hablemos de empresa, negocio (cuando no se haga referencia a una operación comercial o una transacción financiera sino a una entidad que las realiza), organización, corporación o compañía, nos estamos refiriendo al mismo concepto empresarial.

- ✘ Entorno general: factores externos a la empresa que ejercen sobre ella una influencia más indirecta y menos relevante. Entre ellos tenemos los factores económicos, demográficos, socioculturales, políticos, legales y tecnológicos, entre otros.

En el diagrama siguiente se muestran 5 conjuntos de factores que ejercen algún impacto sobre el mercado y, por consiguiente, sobre las empresas (Galindo, 2009).

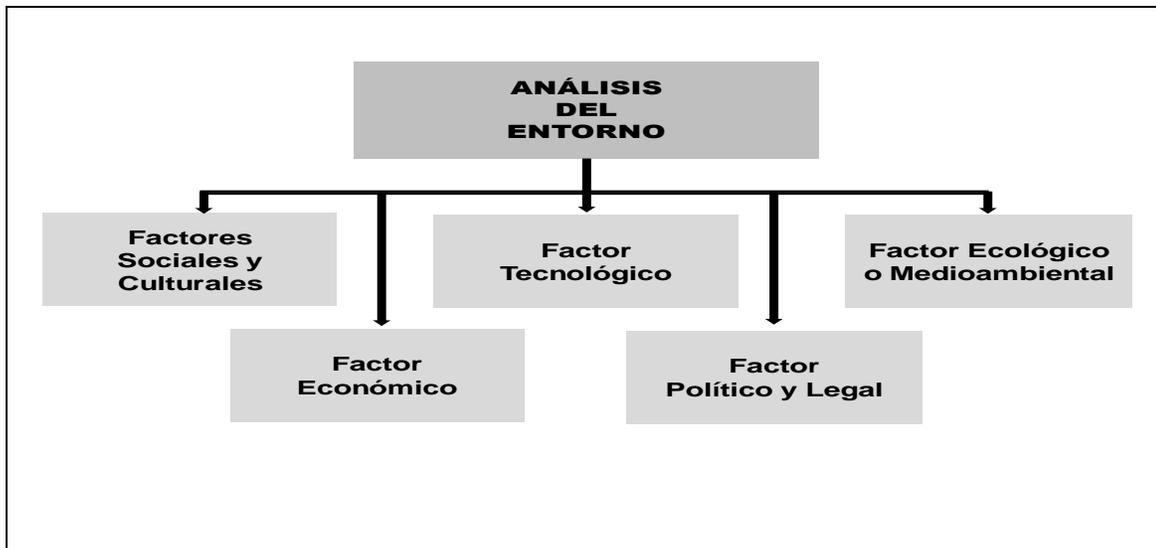


Figura 5: Análisis del entorno. Factores a considerar. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

El entorno geográfico ejerce influencia en la medida en que aglutina características más o menos comunes a sus pobladores y que los diferencian de otros en otro entorno cercano. Aquí es necesario considerar aspectos muy variados que marcan diferencias a veces sutiles, a veces muy acentuadas, entre las cuales tenemos, en general:

- ✘ Zona urbana o zona rural
- ✘ Existencia de conflictos y guerras por razones económicas, religiosas, raciales, etc.
- ✘ Condiciones de seguridad
- ✘ Favorabilidad legal para promover la incursión de corporaciones transnacionales (CTN) y de la inversión extranjera directa (IED)
- ✘ Idioma, credo religioso, situación política
- ✘ Identidad cultural, folclor, historia, raza, genotipo, idiosincrasia, costumbres, tradiciones, valores.
- ✘ Base económica o vocación económica de la ciudad o la región.
- ✘ Etc.

Factores sociales y culturales a tener en cuenta

Hacen alusión a si el producto o servicio que genera la empresa (Galindo, 2009) tiene alguna pertinencia e impacto en los futuros consumidores, dependiendo de su nivel de ingreso, estrato social al cual pertenece, costumbres, tradiciones valores, etc., algunos de los cuales están ligados al tipo de entorno y que fueron mencionados en el ítem anterior.

✘ **Factor económico**

Hace alusión al ingreso per cápita de los consumidores y en los aspectos económicos de la industria, tales como obtención de materias primas (escasez y compra), medios de transporte de materia prima y productos terminados (costos de fletes y seguros), procesamiento de productos (industrias competidoras) y el área de influencia del mercado (consumidores y competencia).

✘ **Factor tecnológico**

Hace alusión al costo y consecución de la maquinaria y la tecnología en general que se ajuste a las necesidades de producción óptima y que no se sobredimensione para las necesidades de la empresa.

Factor político y legal

Hace alusión a la legislación laboral, tributaria y de comercio y a la estabilidad política que le permiten al empresario incursionar en una determinada zona y cumplir con sus obligaciones con el Estado, con los trabajadores, los socios (accionistas) y, en términos generales, con la sociedad.

✘ **Factor ecológico o medioambiental:**

Hace alusión al impacto que pueda ejercer la empresa en materia de contaminación hídrica, atmosférica, de suelos y en cuanto a la deforestación, la quema y tala de bosques al crear una nueva industria. Se exige, entonces, una actuación amable con el medio ambiente bajo los preceptos del desarrollo sostenible a escala no solo local sino planetaria.

✘ **Innovación y creatividad como condiciones previas**

Como veremos más adelante, la materialización de una idea en un producto exige una buena dosis de condiciones personales, pero también colectivas, denominadas competencias básicas de innovación que son las que permitirán crear productos nuevos con los que podremos incursionar en un mercado con ciertas ventajas competitivas tales como costo, funcionalidad, prestaciones, servicio y todo aquello que le dé VALOR AGREGADO que, en últimas, le permita a nuestro

producto diferenciarse de los de la competencia, posicionarse en un mercado y sostenerse en él. Dichas competencias básicas de innovación las podemos resumir en el siguiente cuadro:

Imaginación	Capacidad creativa	Curiosidad	Mente flexible y abierta	Iniciativa personal	Inclinación al cambio
Pensamiento Innovador					

Cuadro 1. Componentes del pensamiento innovador. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

Las anteriores competencias dan cuerpo a lo que conocemos como pensamiento innovador, es decir el pensamiento que conduce a la creación de las innovaciones, materializadas en productos con los que se impactará en el mercado.

Conviene a esta altura hacer una precisión en lo que entendemos como producto: es todo aquello que tiene la posibilidad de ser transado (vendido, comprado, intercambiado, transformado) en un mercado y puede referirse a distintos tipos como se muestra en el cuadro siguiente.

	Tipos de productos		Ejemplos
Producto	Bien	Tangible	Por lo general se refiere a un objeto o bien material observable tales como un vehículo, un equipo, un terreno, un edificio, una maquinaria, un instrumento, etc.
		Intangible	Por lo general se refiere a un bien inmaterial tal como un programa de computador, una marca, el know how (conocimiento explícito), una patente, un registro de propiedad industrial, el good will de una empresa, etc.
	Proceso		Según la norma ISO 9000 se refiere al “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”, tales como un proceso industrial, un proceso de diseño, un proceso judicial, etc.
	Servicio		Es la actividad que se ejerce para un tercero, puede ser referida a un trabajo manual o intelectual, el ejercicio de un oficio o una profesión y acciones tales como asesoría, consultoría, mantenimiento, diseño, fabricación, montaje, etc.

Cuadro 2. Tipos de productos y ejemplos. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

Antes de seguir con nuestro recorrido desde el mercado hagamos un alto aquí para que abordemos las condiciones previas para la innovación en la ruta que nos ha de conducir a los resultados deseados. El siguiente gráfico nos muestra dicha ruta:

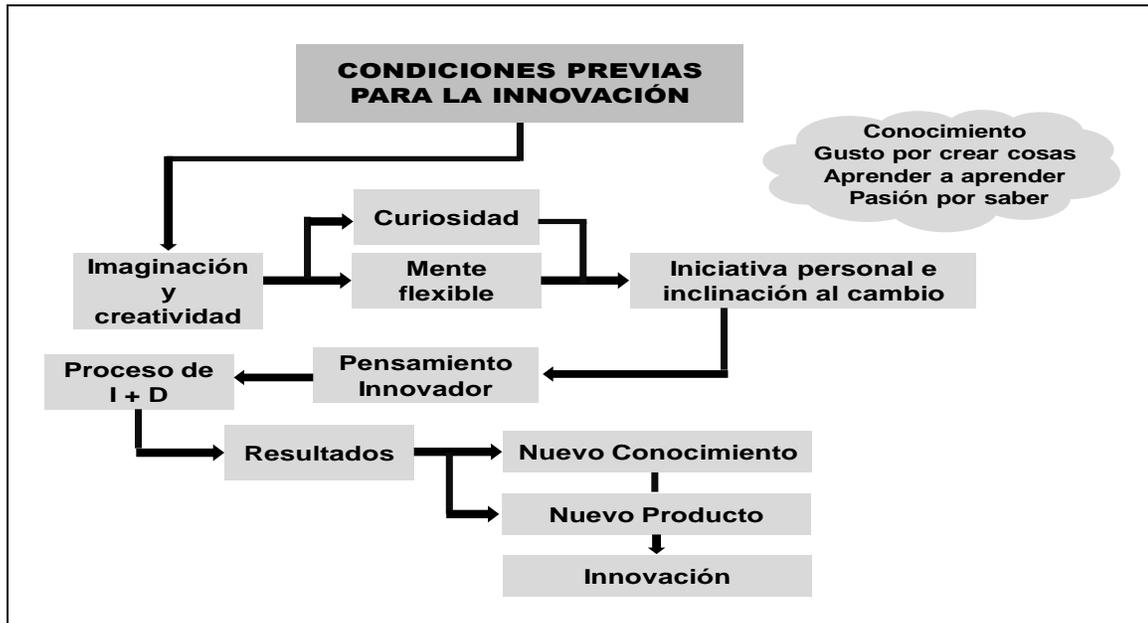


Figura 6: Condiciones previas para la innovación. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

Aunque parezca una verdad de Perogrullo, para poder innovar hay que tener pensamiento innovador. Como lo mencionamos antes, hay unas competencias básicas de innovación que nos permitirán innovar si contamos con ellas. No basta con querer innovar; hay que tener condiciones para hacerlo.

El proceso innovador debe conducir, en últimas a una innovación en términos de un producto innovador para penetrar un determinado mercado. Desde la perspectiva de las organizaciones, la innovación es uno de los resultados de un proceso previo de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico, conocido sintéticamente como Investigación y Desarrollo (I + D). Cuando se incorpora el elemento innovador, el proceso también es conocido como I + D + i. El norte tiene que ser la competitividad y la sostenibilidad de la empresa en el mercado, como se muestra en la siguiente figura:

Proceso de I + D



**INNOVACIÓN
(I + D + i)**



**COMPETITIVIDAD
Y
SOSTENIBILIDAD**

Si se concibe la innovación tecnológica como una ventaja competitiva para lograr mayores niveles de competitividad y sostenibilidad el resultado, en el mediano y largo plazo, tendrá que ser el desarrollo y crecimiento económico lo cual aplica tanto a nivel de empresas como a nivel de regiones y países.

**INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
Para la competitividad y la sostenibilidad**



**DESARROLLO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
(Empresas, Regiones, Naciones)**

Partimos del presupuesto de que un individuo, usualmente perteneciente a una organización productiva, posee imaginación y capacidad creativa. Se espera que una organización innovadora estimule esas condiciones mediante la generación de escenarios propicios para ello. Si se cuenta con una mente imaginativa y creativa, lo que sigue es despertar la curiosidad de la persona, siempre y cuando su mente sea flexible y abierta, es decir que no sea dogmática, fundamentalista ni “cuadrículada” (como se dice popularmente). Es casi seguro que si el individuo tiene las anteriores condiciones, ellas darán como consecuencia dos más que se derivan de aquellas: la iniciativa personal, es decir la capacidad de emprender acciones o tomar decisiones de manera autónoma (por su propia cuenta) y la inclinación al cambio, es decir la capacidad de cambiar antes de que el cambio ocurra y adaptarse a nuevas situaciones. Todo lo anterior fundamenta lo que conocemos como pensamiento innovador, condición esencial para hacer parte de los procesos de I + D + i, de cuyos proyectos se esperan siempre resultados concretos de algún tipo.

Los resultados de los proyectos de I + D + i se traducen generalmente en tres hechos:

- ✘ Nuevo conocimiento o recreación del conocimiento existente
- ✘ Un nuevo producto susceptible de ser introducido en un mercado
- ✘ La innovación introducida en el mercado como un nuevo producto

Si bien no es el propósito de este módulo, porque desborda su alcance, si conviene mostrar de manera más o menos esquemática (taxonómica) las formas en que se puede dar la innovación. En su acepción más simple, la innovación, según el diccionario de la Real Academia Española, es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Por supuesto, su significado actual es mucho más complejo que éste dadas sus múltiples miradas (filosófica, económica, ingenieril, gerencial, social, etc.) pero profundizar en él es una tarea harto interesante para estudiantes de todos los campos, economistas, ingenieros y empresarios.

En el gráfico siguiente puede apreciarse una taxonomía general del concepto de INNOVACIÓN.



Figura 7: Breve taxonomía de la innovación. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

Las innovaciones pueden ser tanto tecnológicas como no tecnológicas. Las innovaciones no tecnológicas pueden ser: de mercado, pedagógicas y didácticas, culturales, comerciales, sociales y de otros tipos en el ámbito social, económico, organizacional, etc.

La taxonomía que se presenta se refiere más al ámbito tecnológico porque son las innovaciones tecnológicas las que brindan las mejores oportunidades de negocio en los mercados

internacionales. Los productos poco intensivos en tecnología también se pueden contemplar aquí pero no generan las mismas posibilidades dadas la alta competencia y el alto valor agregado que exhiben las compañías que compiten en el mundo.

En el contexto de este módulo, nos interesan, en general, las innovaciones tecnológicas que, a su vez, pueden ser de tres tipos según Mandado E. y Fernandez M. (2003), así:

Según el objeto de la innovación: se refieren a un producto (sea un bien-tangible o intangible), un servicio o un proceso.

Según el tipo de componentes y su relación:

- ✘ La innovación tecnológica incremental: Es la que no modifica sustancialmente los componentes² y además la misma relación entre ellos. Es muy usual en el campo de la producción y a veces parece imperceptible el cambio. Ejemplo: la industria de circuitos integrados.
- ✘ La innovación tecnológica modular: Es la que surge al cambiar alguno de los componentes del producto al mismo tiempo que mantiene la misma estructura de las relaciones. Es muy común en relación con los asuntos de compatibilidad entre componentes y se aborda desde los procesos de normalización. Ejemplo: la industria de computadores.
- ✘ La innovación tecnológica arquitectónica: Es la que se basa en mantener los mismos componentes y modificar la relación entre ellos. Ejemplo: la industria de los reproductores de audio (sonido)
- ✘ La innovación tecnológica radical: Es la que consiste en la introducción en el mercado de un producto totalmente nuevo (radicalmente diferente), formado por componentes nuevos unidos a través de una configuración también absolutamente novedosa. Ejemplo: el paso de los tubos de vacío a los transistores en la industria electrónica. Un invento se convierte en una innovación cuando se posiciona en el mercado.
- ✘ Según la relación entre la tecnología y el mercado:
- ✘ La innovación tecnológica regular: Se fundamenta en mejorar la tecnología existente aplicada a un mercado ya consolidado.

² Se entiende por componente una parte de un producto (bien o proceso) que se corresponde con un diseño tecnológico específico (o una tecnología) y que ejecuta una función concreta.

- ✘ La innovación tecnológica revolucionaria: Consiste en aplicar una innovación modular o radical de la tecnología a un mercado ya existente.
- ✘ La innovación tecnológica explotadora de nichos de mercado: Se centra en la utilización de tecnologías ya consolidadas para establecer nuevas oportunidades de mercado.
- ✘ La innovación tecnológica arquitectónica: Es la que se logra mediante la aplicación de una nueva tecnología a un mercado también nuevo.

No cabe duda que la Innovación es una de las características fundamentales de las empresas que pretenden ser competitivas y sostenibles en los mercados mundiales en el presente siglo toda vez que el dilema al que se ven enfrentadas las naciones y las organizaciones es: “innovar o perecer”. Junto a la Excelencia y a la Anticipación, constituyen los 3 pilares de las organizaciones del siglo XXI (Barker, 1995).

No se trata de innovar por innovar. La innovación tiene un propósito en función del éxito de la empresa en el mercado. Por lo regular, la innovación posibilita darle valor a un producto y permitirle a la empresa obtener ventajas comparativas y competitivas, las cuales las podemos definir como se muestra en el siguiente cuadro:

	¿Cuándo se presentan?	¿Cómo lograrlas?
VENTAJAS COMPARATIVAS	Cuando el producto tiene características diferenciales frente a otros que ya están en el mercado las cuales generan gran aceptación en los clientes.	Mediante el valor agregado (funcionalidad, prestaciones técnicas, especificaciones, estética, modularidad, etc.) que se incorpora al producto, que se espera superen las expectativas generadas en el consumidor sobre los productos ofrecidos inicialmente.
VENTAJAS COMPETITIVAS	Cuando la empresa diseña e implementa distintas estrategias para posicionar su producto o servicio frente a los competidores existentes en el mercado.	Adoptando o estableciendo políticas especiales como: alta calidad, kaisen, respuesta rápida en servicio de garantía, segmentación del mercado, just in time, servicio posventa, canales de distribución,, entre otras.

Cuadro 3: Ventajas comparativas y competitivas. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

Para hablar de la innovación en términos de sus ventajas, con base en el cuadro anterior, digamos que las ventajas comparativas son las que brindan la diferenciación del producto frente al de la competencia y las ventajas competitivas son las que brindan el posicionamiento del producto en el mercado respecto de la competencia.

Los creadores y administradores de empresas, especialmente a nivel internacional, saben o deben saber que se tienen que desenvolver en entornos de alta competencia en un nuevo marco de acción conocido como Nueva Economía (también conocida como e-economy, por su nombre en inglés) que autores como Manuel Castells, denominan economía informacional y otros economía del conocimiento. La e-economy se caracteriza por el uso de tecnologías de información y comunicaciones y por el alto tráfico de operaciones y transacciones electrónicas (e-business, e-commerce, etc.). La nueva economía o economía informacional se caracteriza por los siguientes aspectos:

- ✘ Es una economía basada en bienes y servicios basados en el conocimiento, muchos de ellos intensivos en tecnología.
- ✘ Es una economía en creciente globalización, en donde los flujos de capitales y de operaciones comerciales son sus mayores impulsores.
- ✘ Es una economía cuyo motor esencial lo constituyen las TIC (que también son el motor de la globalización misma).
- ✘ Es una economía cuyas interacciones entre los diferentes actores o agentes se dan reticularmente, es decir, a través de redes de distinto tipo.

Aquí no entraremos en la discusión de si nos encontramos o no en las denominadas Sociedad de la Información o en la del Conocimiento. Digamos más bien que estamos en la era del conocimiento que ha tomado el lugar de la era de la tecnología y que dicha era está signada por una economía informacional en donde el gran capital de las naciones ya no es la tenencia de la tierra, ni los recursos monetarios, ni los recursos naturales ni la mano de obra barata, sino el capital intelectual, es decir el conocimiento, que ahora emerge como la gran riqueza de las naciones.

Ahora bien, puesto que nos encontramos en un mundo en creciente globalización, conviene echar un vistazo a este fenómeno, de múltiples dimensiones que algunos denominan proceso y que también es conocida por los franceses como mundialización. El término está íntimamente ligado al de internacionalización o al de universalización y son varias las posturas sobre el mismo (hiperglobalizadores, escépticos y transformacionistas) amén de que debemos hablar no de una sino de varias globalizaciones.

Después de lo anterior, conviene que nos preguntemos: ¿Qué cosa es eso llamado GLOBALIZACIÓN? Digamos que es un fenómeno (si se mira desde un surgimiento caótico e incontrolable, no regulado, pero que crece al vaivén de la economía de mercado y de las leyes de oferta y demanda) o un proceso (si se mira desde un surgimiento sistemático, planificado, controlable sutilmente por las corporaciones multinacionales que inciden sobre las decisiones de internacionalización de las economías de los gobiernos nacionales). El concepto puede ser analizado desde diversos ángulos. El término proviene del inglés globalization, donde global se

asemeja a mundial. Por eso, hay quienes creen que el concepto más adecuado en castellano sería mundialización, derivado del vocablo francés mondialisation. En todo caso no debe confundirse con otros fenómenos con los que está íntimamente relacionado: internacionalización y transnacionalización. En general podríamos decir que la globalización consiste en la integración de las diversas sociedades a nivel internacional en un único mercado capitalista mundial. Por eso, el fenómeno es defendido ferozmente desde teorías económicas como el neoliberalismo y por entidades como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

✳ **La globalización económica, financiera, comercial, cultural y tecnológica.**

Veamos en el siguiente gráfico que nos muestra algunas de las dimensiones de la globalización para efectos de lograr una mejor aprehensión de su entendimiento.

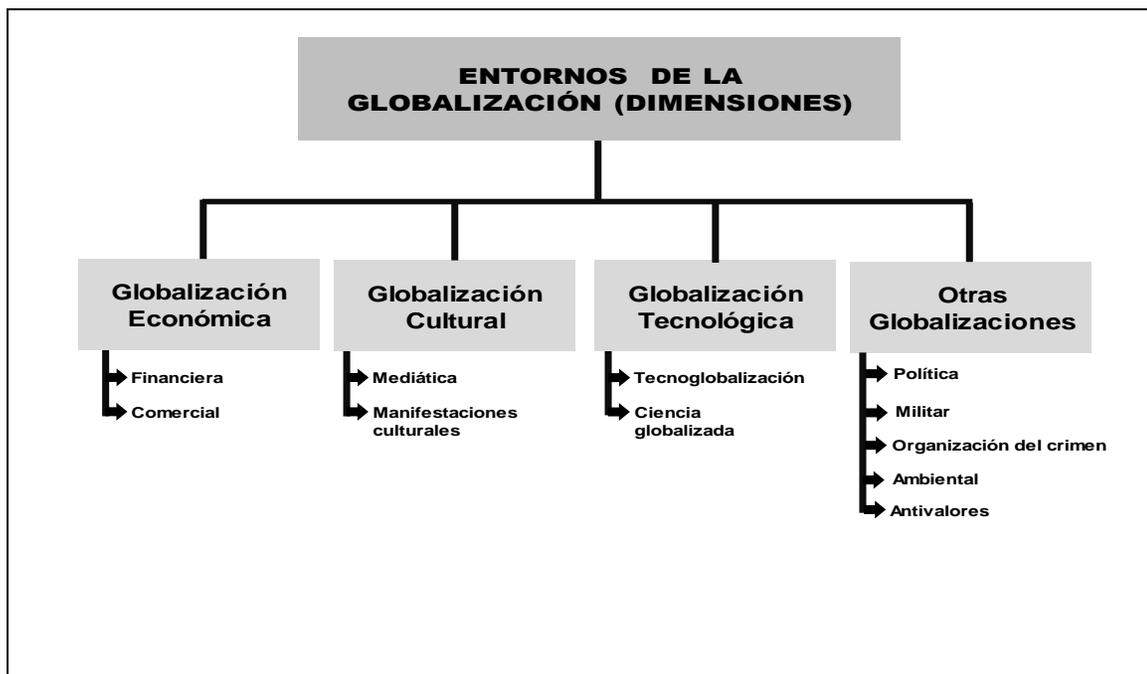


Figura 8: Dimensiones de la globalización. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

Si bien son múltiples las dimensiones de la globalización, no hay duda que la más importante, la más conocida y la que constituye su fuerza impulsora fundamental es la económica, que a su vez la conforman la financiera y la comercial. Dentro de estas, “es el movimiento de capitales y no el comercio la fuerza predominante en la economía mundial” (Abad, 2002). La globalización financiera, entendida en términos de divisas, crédito y capital supera, con creces, la globalización comercial, entendida en términos transacciones de bienes y servicios, pero hay quienes sostienen que ya no están tan íntimamente ligadas como antes. En este mismo sentido, la dimensión menos conocida y explorada de la globalización es la tecnológica.

Adicionalmente se conocen otras globalizaciones que es menester referenciar aquí porque sea cual sea, siempre tendrá algún impacto sobre las relaciones entre los países y las empresas, la forma de ver y vivir el mundo y la satisfacción de las necesidades. Entre ellas tenemos:

- ✘ La globalización cultural: se pone en evidencia mediante el gran impacto de las TIC sobre los pueblos y en particular, por el auge creciente de las cadenas noticiosas y demás agencias de medios de comunicación que informan (o desinforman) a los ciudadanos del mundo y exhiben un poder siempre en aumento. También se pone de manifiesto mediante los movimientos de integración cultural así como las manifestaciones propias de las culturas de los pueblos que, gracias a la televisión y otros medios, adquieren alcances globales y concitan la atención y la solidaridad de la gente.
- ✘ La globalización tecnológica: si bien se dice que el conocimiento científico está al alcance del mismo y que se encuentra en publicaciones especializadas, no siempre esto ha sido así, especialmente por las restricciones impuestas desde los atentados del 11-S por el gobierno de los Estados Unidos. Pero, en todo caso, no ocurre lo mismo con la tecnología cuyo conocimiento representado en patentes y parte de él en información explícita en las empresas y muy poco en las publicaciones especializadas.

Entorno empresarial y de mercado

Es claro que los tiempos actuales son tiempos de gran turbulencia en todos los órdenes, en especial en lo económico, no sólo por la crisis económica mundial que comenzó más o menos hacia el 2008 sino por dos fenómenos aparentemente antagónicos pero complementarios: la creciente globalización económica y la conformación de bloques económicos; es decir, al tiempo que se internacionalizan las economías, los países se unen para luchar juntos, sumando fortalezas y subsanando debilidades, y apoderarse de parte de la torta de las oportunidades de los mercados globalizados.

A pesar de la crisis económica, la economía de mercado sigue rigiendo el accionar financiero y comercial de las naciones; la competencia es feroz y la incertidumbre no cesa. Las leyes de oferta y mercado siguen siendo el espíritu que anima las relaciones entre los países en donde las corporaciones transnacionales sacan la mayor ventaja. Pareciera que fuera verdad que el mercado es capaz de autorregularse sin la intervención de los gobiernos pero esa apreciación ha sido desbordada por la realidad. Lo cierto es que tiende a crecer el consumo y cambian los hábitos de los consumidores, lo cual se convierte en una fuente de oportunidades para vender nuevos productos que satisfagan nuevas necesidades o brinden nuevas soluciones a quienes las necesitan.

Otros factores de incidencia

Ya hemos visto unos factores que denominamos extrínsecos porque son externos a la empresa y su naturaleza no es controlable en la mayoría de los casos aunque en algunos es posible prever su ocurrencia y mitigar sus impactos o controlar sus efectos; pero son los factores correspondientes a la dinámica mundial la que afectan en mayor medida especialmente cuando estamos avocados a enfrentar tiempos de crisis.

La crisis económica genera altos niveles de zozobra, incertidumbre y turbulencia que termina por afectar las bolsas de valores y las actuaciones de los bancos centrales frente a problemas macroeconómicos, que terminan por extenderse por todo el planeta por “efecto dominó” como ocurrió con los caos bursátiles y las dificultades cambiarias e inflacionarias en los años anteriores con los países asiáticos, o con la crisis del rublo (efecto Vodka), o con el corralito en Argentina (efecto tango) o con el problema monetario en Brasil (efecto Samba), o con México (efecto Tequilla) para no mencionar sino unos cuantos efectos ampliamente conocidos y uno más reciente: la caída de Wall Street y su impacto ulterior en la Unión Europea en donde en particular se han visto severamente afectadas las economías de países como España y Grecia a pesar de los salvavidas financieros lanzados por Francia y Alemania.

Por eso hay que tener una mirada de conjunto para referenciar todos los factores en todos los ámbitos geográficos porque todo influye a la hora de tomar decisiones de hacer empresa e incursionar con un producto en un mercado máxime en donde las internacionalizaciones de las economías están a la orden del día y el fenómeno de la globalización va en aumento con el punto crítico de que el todo afecta a cada una de las partes. Ya se hace necesaria no sólo una mirada al entorno desde lo local sino también desde lo global o para hablar en términos de Roland Robertson, desde lo glocal.

Investigación de mercados para el producto y para la empresa

No bastan la intuición ni la simple observación del mercado para identificar oportunidades susceptibles de originar ideas que se puedan aprovechar transformándolas en productos. Tampoco es suficiente contar con la habilidad de identificar, leer e interpretar señales del mercado para aprovechar oportunidades existentes o crear nuevas, sino que es necesario apelar a procedimientos más o menos sistemáticos que arrojen algún tipo de información útil para el propósito de hacer empresa y encontrar el producto que desarrollaremos a partir de algunas ideas obtenidas en dicha investigación.

La investigación (tema sobre el que volveremos más adelante en la Unidad 3) debe estar bien definida en su alcance y el tipo de mercado en donde se hace, parametrizando correctamente los

indicadores relativos a competidores, coopectidores, proveedores, productos y clientes, de tal suerte que la información arrojada realmente sea un insumo útil para proceder con el desarrollo de un producto y, posterior o simultáneamente, con el desarrollo de una empresa para intervenir en el mercado investigado. En el gráfico que se muestra a continuación podremos observar un enfoque de investigación de mercados desde el producto para efectos de investigar sobre las posibilidades de crear un producto y una empresa.



Figura 9: Investigación de mercados. Un enfoque de productos. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

En la figura anterior podemos observar, en el lado derecho, lo que ha sido la investigación de mercados tradicional, esto es: con base en el conocimiento, la información o la experiencia que tienen los consumidores sobre productos ya existentes (productos con referente previo), se utilizan las técnicas de aquella para investigar el nivel de aceptación que podría tener la introducción de un producto en el mercado (investigación de producto), lo cual lleva también a investigar las empresas que eventualmente se constituirían en eventuales competidores, o en coopectidores o en proveedores, en el proceso de incursionar con el producto en cuestión en dicho mercado.

Empero, el asunto no funciona así para el caso de productos que no tienen referente previo en los eventuales consumidores, es decir, productos con los que no se ha tenido conocimiento, información o experiencia previa. Esto ocurre especialmente en el ámbito de la tecnología, por lo cual lo que se puede hacer es investigar empresas que producen productos que podrían asimilarse, aunque de lejos, a la idea de producto que se está pensando desarrollar para crear nuevas necesidades o soluciones que conllevarán a la creación de nuevas oportunidades y, por

ende, nuevos mercados. Este es el caso en donde no se aprovechan las oportunidades que ofrece el mercado real sino que se piensa en mercados potenciales que van a ser creados ante la oferta de nuevos productos que no existían y para los cuales no habían referentes.

La historia de la tecnología nos ofrece muchos ejemplos de lo que se acaba de plantear. Veamos dos de ellos:

- ✘ Cuando la empresa XEROX, uno de los líderes mundiales en la fabricación de máquinas fotocopadoras (por eso a las fotocopias se les llamó inicialmente xeroscopias), acudió a la empresa IBM (líder mundial en la fabricación de computadoras de gran tamaño-mainframes), para que les ayudara a financiar su proyecto de una máquina tal, la Xerox 914, una investigación de mercados adelantada por IBM arrojó como resultado que apenas se venderían unas 600 unidades de tal producto, y decidió no apoyar a la empresa XEROX, por lo cual esta compañía se vio obligada a acudir a un inversionista del mundo financiero y hecho esto se procedió a su fabricación. Basta con decir que de ese primer modelo se vendieron alrededor de 600.000 unidades.
- ✘ Cuando a finales de los años 70s y principios de los 80s se desarrolló el prototipo de lo que hoy conocemos como fax (a las copias de los documentos generadas en estas máquina se les conoció inicialmente como facsímil), una investigación de mercados adelantada por varias compañías norteamericanas arrojó como resultado que las empresas en el mundo no estaban interesadas en adquirir una máquina de esa naturaleza y pronto se abandonó su producción. Posteriormente dos compañías japonesas adquirieron los derechos de las patentes sobre tal invención y se convirtieron en los líderes mundiales del mercado del fax. Fueron ellas: Panasonic y Canon.

Cuando se va a intervenir en un mercado determinado, una vez se tiene un producto listo para introducir, hay dos formas de intervenirlo, como se muestra en el gráfico siguiente.



Figura 10: Las dos maneras posibles de intervenir en un mercado. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

Si se logra desarrollar un producto para incursionar en el mercado de interés, dicha incursión se puede hacer directamente sin tener que contar con la infraestructura propia de una empresa para apoyar y realizar dicho proceso. Por supuesto, hay que tener la capacidad de hacerlo, tanto desde el punto de vista operacional como logístico, para lo cual se pueden buscar a otras organizaciones o personas, como aliadas, para tal incursión. En este caso, no hay constitución de empresa y la persona actúa como persona natural.

La otra vía de incursión es disponiendo de una infraestructura legal y legalista como empresa para introducir los productos, lo cual facilita tanto los aspectos operacionales como los logísticos, amén de la ventaja (por confianza e imagen) que proyecta el hecho de que sea una persona jurídica (una empresa) la que realiza tal incursión. Este camino obliga, por tanto, a crear una empresa que permita realizar dicha acción. Sobre esta creación volveremos más adelante.

Lo usual y general en materia de incursión en un mercado es lo que se expresa en el ciclo Mercado-Idea de producto-Producto-Mercado, que se muestra en la figura 11, que se da así: Del mercado, a partir de una oportunidad identificada, sea en el real o en el potencial, surge una idea de producto; el producto se desarrolla y materializa en un proyecto que es acogido por una empresa (o da lugar a ella), la cual transforma el proyecto de producto en el producto final

(inspirado en la idea inicial) con el cual se penetrará el mercado de interés para explotarlo aprovechando la oportunidad identificada.

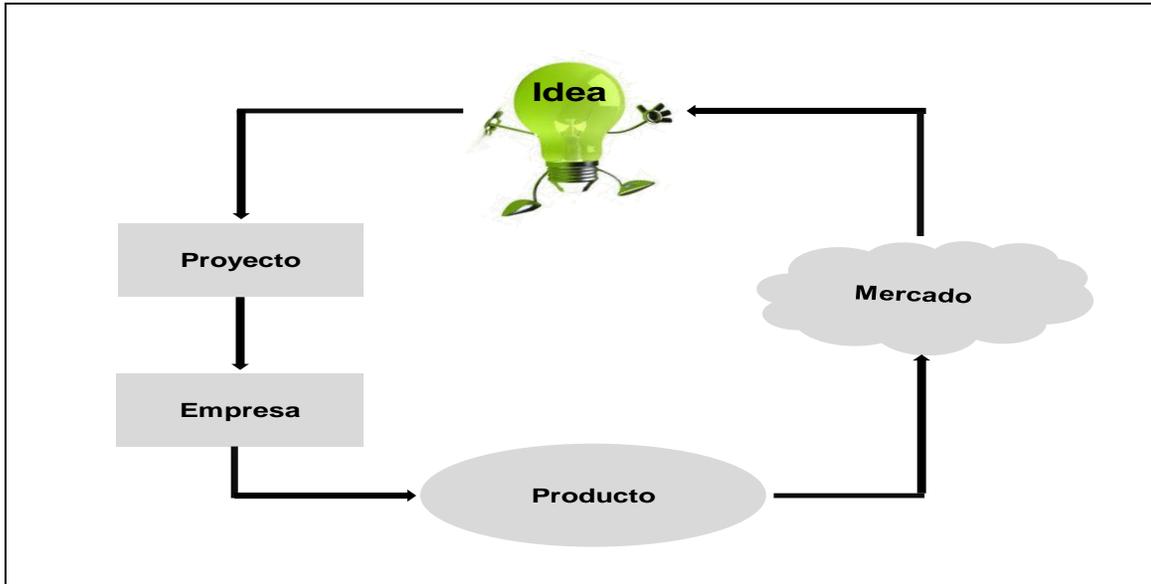


Figura 11: El ciclo Mercado-Idea de producto-Producto-Mercado. Fuente: Nelson Rúa Ceballos

De manera más amplia, el mercado real o potencial, con base en ideas de productos, da origen a empresas que penetrarán dicho mercado y capitalizarán las oportunidades existentes del mercado real o crearán nuevas oportunidades, del mercado potencial. En el primer caso se explota un mercado existente; en el segundo, se crea un nuevo mercado que no existía. Ambas situaciones se cobijan bajo el ciclo mercado-idea de empresa-empresa-mercado, tal como se muestra en la figura siguiente.

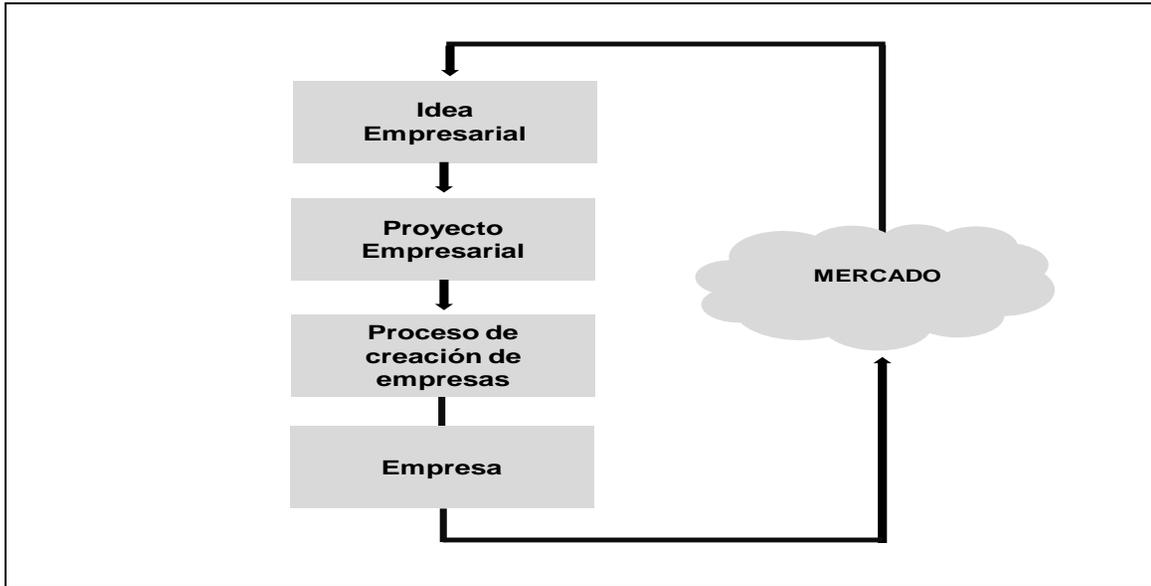


Figura 12: El ciclo Mercado-Idea de empresa-empresa-mercado. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

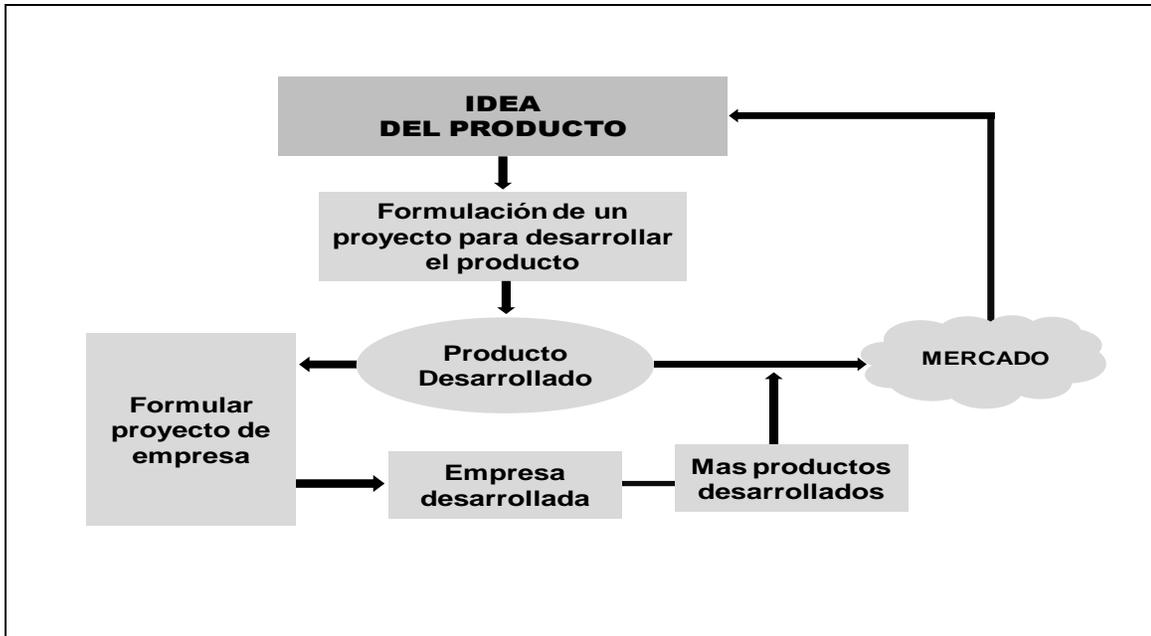


Figura 13: La idea desde el mercado a la empresa. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

Ideas potenciales de productos desde el mercado observado.

Podemos relacionar las ideas potenciales de productos a partir de las siguientes situaciones que les pueden dar origen (Bruna, 2010):

- ✘ A partir de la experiencia laboral previa, los cambios del entorno, las informaciones personales.
- ✘ Mediante la copia o importación, la creación de un sistema, la aplicación de habilidades.
- ✘ Para hacer las cosas mejor que otros, satisfacer una necesidad no satisfecha, ocupar un nicho de mercado pequeño o idear una nueva forma de hacer (mejor) las cosas.

Relevancia de la creación de empresas en la actualidad

No hay duda de la importancia de la creación de empresas para la economía de un país, no sólo porque representa la posibilidad de aportar al incremento del Producto Interno Bruto (PIB) y al crecimiento de la economía, amén de aumentar las reservas internacionales por el ingreso de divisas (cuando las empresas son exportadoras), sino porque constituyen una estrategia del Estado para generar nuevos empleos e impactar socialmente en una comunidad. Lo que sigue es hacer consideraciones de tamaño, localización geográfica y de misión y visión (a la luz de la gerencia estratégica), siempre y cuando ya se hayan tenido en cuenta los entornos y los factores de incidencia.

A la hora de enfrentar un mercado de alta competencia en donde los competidores son lo que podríamos llamar de “grandes ligas”, el tamaño cuenta. Pero no siempre, mientras más grande mejor sino todo lo contrario, porque si bien las empresas grandes pueden competir con los grandes competidores en feroz competencia por una tajada de la torta del mercado, las pequeñas, en cambio, se adaptan más fácilmente a los cambios y pueden maniobrar con mayor libertad. Se hace necesario, entonces, determinar el tamaño de la empresa con la que se incursionará en el mercado, pero los emprendedores que apenas se inician o no cuentan con grandes recursos deben pensar en empresas de menor tamaño, sean micro o pequeñas empresas.

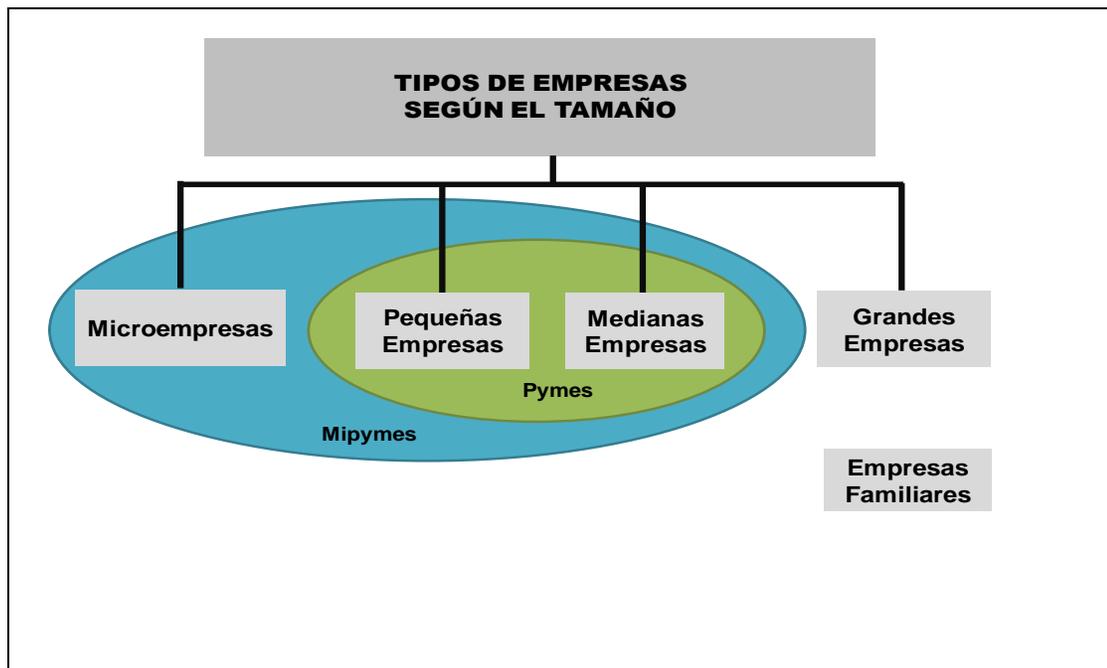


Figura 16: Tipos de empresa según el tamaño. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

En Colombia, de acuerdo con la definición de la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 la microempresa es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con planta de personal hasta 10 trabajadores y activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Según la ley 905 de 2004 la pequeña empresa es aquella con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes; por último la mediana empresa es aquella que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y 30000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Clasificación de las empresas de acuerdo con el tamaño y el valor de sus activos totales, en Colombia:

Tipo de empresa	# de empleados	Activos totales (SMLMV ³)
Unipersonal	1	
Microempresa	2 a 10	Menos de 501
Pequeña empresa	11-50	501-5000
Mediana empresa	51-200	5001-30000
Gran empresa	Más de 201	Mayor a 30000

Cuadro 4: Tipos de empresa según el tamaño. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

³ (SMLMV)= Salario Mínimo Legal Mensual Vigente.

Nuevas empresas y Pymes en la economía.

En el mundo se crean muchas empresas cada día pero también son muchas las que desaparecen también diariamente. Por fortuna, son más las que se crean que las desaparecen y de mantenerse esa rata de creación/desaparición, el influjo sobre la economía tenderá a ser benéfico atendiendo solamente consideraciones de existencia, sin tener en cuenta el objeto social, la zona de influencia, el tamaño de la empresa y otros aspectos que contribuyen en mayor o en menor medida a la salud de la economía. Veamos el siguiente artículo (tomado de www.elespectador.com) para tener idea del comportamiento de la creación de empresas en Colombia.

Economía | 17 Feb 2011 - 7:47 pm

Colombia, octavo en creación de empresas

Por: Elespectador.com

Según un estudio realizado por Global Entrepreneurship Monitor. El 40% de ellas nace por necesidad.

Colombia es el octavo país del planeta donde más están naciendo nuevas empresas hoy, lideradas por personas entre los 18 y 64 años, y el tercero en América Latina –después de Perú y Ecuador–. El estudio, realizado por Global Entrepreneurship Monitor (GEM), analizó 59 economías del mundo y ubicó en primer lugar a Vanuatu –una isla del Pacífico Sur–. Los países africanos de Ghana y Zambia ocuparon el segundo y tercer puesto.

Donna Kelly, una de las autoras del informe, ha explicado que más allá de calcular cuántas personas en el mundo están creando nuevos negocios, esta investigación busca “comprender la contribución de los emprendedores en el crecimiento económico y competencia nacional. ¿Están creando trabajo estos empresarios? ¿Están construyendo compañías innovadoras y mundiales? Estas son preguntas relevantes que necesitan respuesta”.

Estos fueron algunos de los resultados del estudio: 110 millones de personas en el planeta entre los 18 y 64 años están dedicados “en forma activa” a empezar un negocio; 140 millones más están a la cabeza de proyectos que se crearon hace menos de tres años y medio; 63 millones de estos emprendedores esperan contratar al menos cinco empleados en los próximos cinco años; 27 millones planean crear 20 o más plazas de trabajo. En expectativas de creación de empleos Colombia está entre los primeros lugares por debajo de Arabia Saudita, Turquía, Chile, Islandia, Macedonia e Israel.

El índice de Colombia que mide “la nueva actividad empresarial” se ubicó en 20,6%, una

cifra inferior en unos puntos porcentuales a las presentadas en años anteriores (24,52% en 2008 y 22,38% en 2009). “Este 20,6 % se desagrega en 8,6% de empresarios nacientes (entre 0 y 3 meses de pago de salarios) y 12,7 % de nuevos empresarios (entre 3 y 42 meses de pago de salarios). Esta desagregación cambia la tendencia que traíamos en Colombia en los dos últimos años, pues generalmente eran más los nacientes que los nuevos. Esto es una buena señal, pues indica que muchas personas están logrando pasar de la primera etapa y están avanzando en el desarrollo de su empresa”, explica Rodrigo Varela, director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, una de las responsables del estudio en Colombia.

¿Con qué criterios surgieron estas nuevas empresas? El estudio establece que en Colombia el 40 % nacieron por “necesidad” y el 41% por “oportunidad”. El 19% restante “por combinación de factores”.

Otra conclusión: “las mujeres siguen mostrando en todo el mundo menor actividad empresarial que los hombres”. De los 59 países analizados solamente en Ghana ellas registraron una mayor capacidad empresarial por encima de los hombres, y en la República de Corea, donde hay cinco veces más mujeres empresarias. “En Colombia para 2009 había 1,34 hombres por cada mujer implicada en una actividad empresarial (es importante mencionar que esta relación ha disminuido a través de los años). A nivel mundial las economías impulsadas por la innovación –que son también las mayores economías del planeta– es donde se presentan menos diferencias”, asegura Rodrigo Varela.

En el promedio mundial las personas entre 25 a 34 años son las más comprometidas con el emprendimiento, y en segundo lugar están aquellas entre los 35 y 44 años. En Colombia se mantiene esa tendencia. ¿Y qué tipo de empresas se están creando? Varela asegura que en las economías basadas en la “eficiencia”, como la colombiana, la mayoría se está enfocando hacia los servicios de consumo y al sector de transformación. En cambio en las economías basadas en la “innovación” se están enfocando hacia los servicios empresariales.

¿En qué aspectos tiene que mejorar Colombia? “En la innovación –dice Varela–. Estamos en el puesto 24 por debajo de Perú, Chile, Uruguay, México, entre otros. También tenemos que mejorar la orientación internacional de las nuevas empresas, ya que ocupamos el puesto 38 a nivel mundial en términos de la proporción de compañías que tienen más del 25% de sus clientes por fuera del país”. En este sentido Claudia Obando, asesora de la dirección de desarrollo tecnológico e innovación de Colciencias, aseguró que “efectivamente Colombia es un país de un alto contenido de emprendimiento, pero la mayoría son empresas de medio valor agregado, no se orientan a un alto contenido tecnológico. Hay que anotar también que aunque somos muy buenos creando empresas,

no somos tan buenos manteniéndolas, sosteniéndolas”.

También recibieron una calificación baja el financiamiento empresarial, la educación y formación en espíritu empresarial en primaria y secundaria. En cambio los aspectos más destacados fueron la educación y formación en espíritu empresarial en niveles superiores (universidad), la infraestructura física y las normas sociales y culturales.

* En el caso colombiano el estudio fue realizado por las Universidad Icesi, la Universidad del Norte, la Universidad Javeriana de Cali y la Universidad de los Andes.

Aunque no existe un consenso, porque las estadísticas pueden variar de un año a otro y de una institución a otra, la incidencia de las MIPYME en el panorama empresarial colombiano es notoria puesto que representan el 96.4% de los establecimientos, generan aproximadamente el 63% del empleo; son responsables del 45% de la producción manufacturera, participan en el 40% de los salarios y aportan el 37% del valor agregado.

Ventajas e inconvenientes de las pymes

Ventajas de las PYME.

- 1.-Flexibilidad y capacidad de superación ante situaciones de cambio coyuntural.
- 2.-Poder actuar como auxiliares de las grandes en la producción industrial o en la distribución de servicios.
- 3.-Proximidad y relación directa con el cliente, disfrutan de posición privilegiada en los mercados.
- 4.-Es posible cambiar de actividades en poco espacio de tiempo, debido a la flexibilidad de sus pequeñas estructuras laborales.
- 5.-Ausencia de conflictos por el control de la dirección.
- 6.-Pueden experimentar con mayor probabilidad de éxito la participación directa del trabajador en las decisiones y planes de la empresa.

Inconvenientes de las PYME.

- 1.-Carecen de potencial financiero suficiente. No acceden a oportunidades de financiación como Bolsa, emisión de obligaciones, etc.
- 2.-No tienen la capacidad técnica de las grandes entidades, que cuentan con personal muy especializado y buenos asesores en diferentes disciplinas.
- 3.-No tienen control sobre los proveedores y clientes, perdiendo la oportunidad de disfrutar de una situación ventajosa.
- 4.-Pierden su autonomía si son adquiridas por grandes empresas.
- 5.-Su pequeña dimensión les impide ofertar en óptimas condiciones de precio.

Empresas familiares y grandes empresas

En muchos países ha sido una tradición que la mayoría de las empresas, desde las micro hasta las grandes, tienen un origen familiar. En

http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/famiempresas_080516.aspx podemos leer esta nota sobre las empresas familiares:

“Las microempresas familiares, también conocidas como famiempresas, son aquellas en las que la mano de obra es aportada por los miembros de la familia. Este proceso, según varios economistas, es definido como una acción de emprendimiento permanente que tiene como principal objetivo la subsistencia familiar.

Plantean desde la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) que si se trata de buscar una definición, “las empresas familiares son aquellas compañías en las cuales una o varias familias de la misma fuente genealógica, disfrutan de su control accionario y el manejo administrativo de la misma. El concepto de Empresa Familiar suele asociarse con el de Pequeñas Empresas, aunque esto no sea del todo cierto; pero se consideran integrantes de la organización de Pequeñas y Medianas Empresas porque tienen los mismos problemas y padecimientos de las Pymes”. Esta definición surgió como una conclusión del Simposio Nacional de Negocios Familiares de Fenalco en 2006.

Tomando algunos datos estadísticos de Fenalco sobre la participación de las empresas familiares en la economía mundial, puede observarse que en la Unión Europea el 60 por ciento de las empresas que jalonan la economía son famiempresas, esto equivale a decir que son más de 17 millones de compañías que emplean a más de 100 millones de personas. En Estados Unidos, por su parte, estas empresas aportan entre el 40 y el 60 por ciento del PIB y emplean, aproximadamente, al 50 por ciento de la población. En Gran Bretaña, de las 8 mil compañías más grandes, el 76 por ciento son empresas familiares.

Con la mira puesta en Colombia, encontramos que el 70 por ciento de las empresas existentes son famiempresas. Según las investigaciones realizadas por la Superintendencia de Sociedades, el 68 por ciento de las empresas colombianas tienen origen familiar. En 2001 en el país existían 8.930 organizaciones empresariales, de las que 6.054 eran famiempresas.

En el mundo, si se hiciera una comparación macroeconómica, las empresas familiares representan alrededor del 80 por ciento del total de empresas, el 65 por ciento del empleo y el 60 por ciento del PIB”.

Ahora bien, la localización de la empresa es también un factor de incidencia para el éxito al enfrentar un mercado pero la decisión de su ubicación geográfica es una decisión compleja que depende de muchos factores. Sin embargo, lo natural es que cualquier empresa surja en un medio local y de allí comienza a proyectarse, según la dinámica del mercado y la existencia de competidores, a otros ámbitos, como el regional y el nacional. El alcance determina la localización geográfica pero siempre y cuando se tenga la capacidad productiva y la logística de distribución para atender la demanda puesto que en la medida que se amplía el alcance, la demanda proyectada tiende a aumentar con los consiguientes problemas que se deben resolver con sentido de oportunidad y eficiencia sino se quiere desatenderla y perder participación en el mercado frente a otros competidores más oportunos y eficientes. Por ello, hay que ser muy cuidadoso a la hora de incursionar en mercados más amplios, geográficamente hablando, y más si son mercados internacionales porque los retos y factores de restricción pueden ser más complejos aunque, al mismo tiempo, las oportunidades y los beneficios, a la larga, pueden ser muchos mayores.

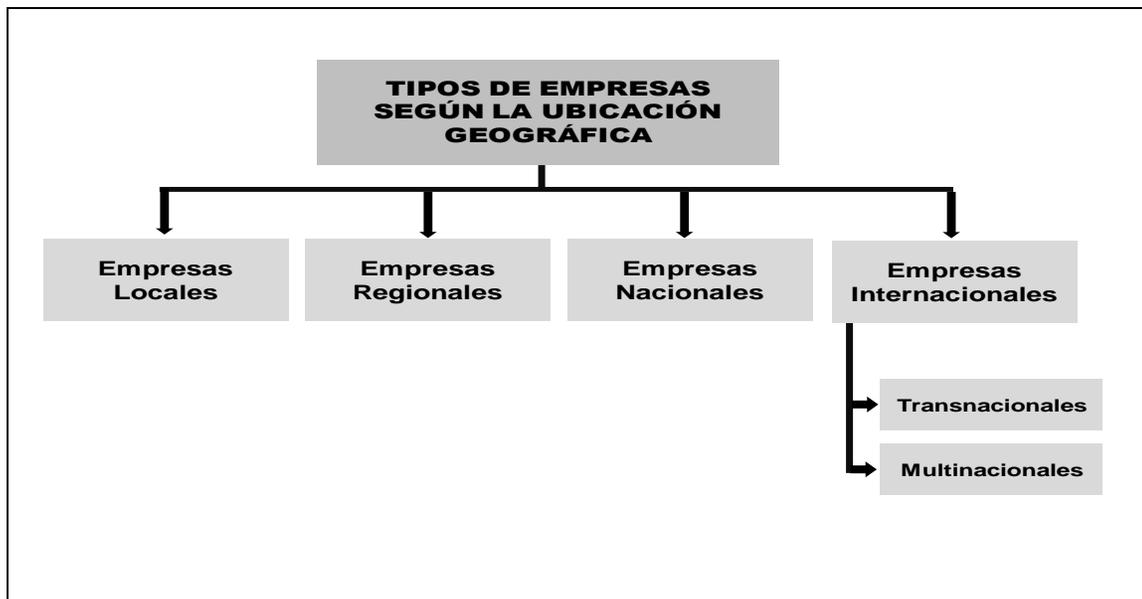


Figura 17: Tipos de empresa según su localización geográfica. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

Las corporaciones multinacionales y transnacionales

Aunque aparentemente son lo mismo, en realidad hay una sutil diferencia entre ellas. Es claro, sin embargo, que ambas son empresas que se han internacionalizado y han trascendido. Las empresas multinacionales (EMN), denominadas por algunos autores como corporaciones transnacionales (CTN) “son aquellas que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países para realizar sus actividades mercantiles tanto de venta y compra como de producción en los países donde se han establecido.

Las multinacionales están en capacidad de expandir la producción y otras operaciones alrededor del mundo, así como de movilizar plantas industriales de un país a otro. Los procesos de fusión y las alianzas entre ellas, les permiten alcanzar un creciente poder e influencia en la economía mundial.

Su filosofía tiene un concepto global, mantienen un punto de vista mundial en sus negocios sobre los mercados (clientes), servicios y productos, bajo el cual conciben al mundo entero como su mercado objetivo. Estas empresas se caracterizan por el empleo de trabajadores tanto del país de origen como del país en el que se establecieron.

El término "multinacional" debe entenderse en lo que a mercado se refiere no a la naturaleza de la compañía: de hecho, es habitual que se califique el término "multinacionales" de engañoso y se prefiera llamarlas "transnacionales", ya que aunque operen en varios países, su sede y principales directivos, así como el origen de su estrategia y la administración en general, se decide en su país de origen sin ninguna influencia de sus filiales de ultramar. Se argumenta así que por el hecho de que, por ejemplo, McDonald opera en múltiples países no deja de ser una empresa estadounidense y no una "multinacional". (Tomado de Wikipedia).

El término "Transnacional" evoca aquí la asociación entre formas migrantes de organización y las corporaciones que se asientan directamente o a través de subsidiarias en otro territorio. Se utiliza, de preferencia, a binacional, internacional o multinacional.

Una Corporación Transnacional (CTN) sería, entonces, una compañía que produce bienes o vende sus servicios en más de un país. De manera simple, se refiere a una empresa que, por medio de una Inversión Extranjera Directa (IED), controla y administra subsidiarias en varios países fuera de su base doméstica.

La creación de nuevas empresas.

De acuerdo con el informe del estudio de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2006, "Colombia es el segundo país en procesos de creación de empresas. El deseo de incrementar los ingresos personales y tener una mayor independencia son dos de los principales motivos por los cuales personas con edades entre 18 y 64 años iniciaron una empresa en el último año o incluso llevan haciendo operaciones comerciales en un período inferior a los 42 meses. Pero si se trata de analizar el aspecto de innovación está por debajo de las expectativas. Sólo el 19,3 por ciento de las nuevas empresas entra al mercado con productos innovadores. El 80,7 por ciento restante lo hacen con productos tradicionales. Los bancos son la principal fuente de financiación a la hora de crear empresa. La familia ocupa el segundo lugar y le siguen los programas de apoyo y los compañeros de trabajo"

El plan de negocios (plan de empresa)

✘ Consideraciones básicas

Cuando ya se tiene una idea de producto y se ha pensado en desarrollarlo para explotar una oportunidad de mercado, usualmente mediante una empresa con la que se incursionará en aquél, conviene elaborar una guía de navegación que permita cristalizar dicho propósito.

A nivel macro, el proceso de emprendimiento para un plan de negocios es como sigue (Galindo, 2009):

- ✘ Se parte de identificar una oportunidad en el mercado (real o potencial)
- ✘ Se concibe la idea (o varias ideas posibles)
- ✘ Se selecciona la mejor idea de negocio
- ✘ Se establece el área de influencia del negocio
- ✘ Se pone en marcha el plan de negocios
- ✘ Se implementa un proceso de mejoramiento

Hay muchas definiciones para el término Plan de Negocios, pero veamos una que es bien interesante y que da una buena idea de su significado (tomado de <http://definicion.de/plan-de-negocios/>):

“Un **plan de negocios** es una **guía** para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del **mercado** y se establecen las **acciones** que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas.

De esta manera, el plan de negocios es un instrumento que permite **comunicar una idea de negocio** para venderla u obtener inversiones. También se trata de una herramienta de uso interno para el empresario, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha.

Así como señala los objetivos a cumplir, un plan de negocios debe incluir el detalle del **plan de acción** necesario para alcanzarlos. Por otra parte, es importante que el plan de negocios esté elaborado de forma tal que permita ser actualizado con los cambios propios del dinamismo del mercado y de la situación de la **empresa**.

La elaboración de **planes** supone uno de los aspectos más importantes de la **gestión** empresarial. El hecho de contar con una guía es una especie de seguro ante los inconvenientes que surgen durante el trabajo cotidiano, ya que ofrece posibles soluciones y alternativas.

En todos los planes, es importante que el empresario o emprendedor incluya información veraz, sin falsear la realidad. Las predicciones que realice sobre ingresos del negocio deben ser **conservadoras**, de modo que la sostenibilidad del negocio esté prevista en el plan de negocios sin grandes números. Siempre es preferible que las ventas superen las previsiones y no viceversa”.

De manera general, los elementos que constituyen un plan de negocios, con sus respectivos componentes, se relacionan a continuación:

1. Mercado

- ✘ Investigación de mercados
- ✘ Estrategias de mercado
- ✘ Proyecciones de ventas

2. Operación

- ✘ Operación
- ✘ Plan de compras
- ✘ Costos de producción
- ✘ Infraestructura

3. Organización

- ✘ Estrategia organizacional
- ✘ Estructura organizacional
- ✘ Aspectos legales
- ✘ Costos administrativos

4. Finanzas

- ✘ Ingresos
- ✘ Egresos
- ✘ Capital de trabajo

5. Plan Operativo

- ✘ Plan operativo
- ✘ Metas sociales

6. Impacto

7. Resumen ejecutivo

- ✘ Resumen ejecutivo
- ✘ Equipo de trabajo

1. Anexos

Guía y formato estándar para la elaboración de un plan de negocios

Una guía y formato estándar para la elaboración de un plan de negocios que se puede seguir es la que propone el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)-FONADE y el FONDO EMPRENDER que la encuentra en <http://www.fondoemprender.com/>

Los libros electrónicos “Guía-Plan de negocios” y “ Guía-Como elaborar un plan de negocios” están disponibles en el enlace:

<http://administracionyliderazgo.blogspot.com/2011/11/descarga-gratis-libros-electronicos.html>

Ejercicio de autoevaluación

1. En tus propias palabras define los términos “innovación” y “creatividad” y di cuáles son las características que definen a las personas innovadoras y creativas.
2. Piense en un área que sea de su interés e imagine que en ella usted va a realizar un proyecto de investigación. Luego, haga lo siguiente:
 - ¿Es posible que de lo que usted investigue se logre generar un nuevo conocimiento o encontrar una nueva aplicación para el conocimiento sobre el tema? Explique.
 - ¿Cuál podría ser un nuevo producto como resultado de su investigación que se pueda introducir en el mercado?
3. Consulta y escribe un ejemplo de cada uno de los tipos de innovación tecnológica:
 - Según el objeto de la innovación
 - Según el tipo de componentes y su relación
 - Según la relación entre la tecnología y el mercado
4. Consulta los siguientes conceptos
 - Sociedad de la información
 - Sociedad del conocimiento
5. Busca en Internet otros dos (2) ejemplos como los anteriores. La consulta del libro “Paradigmas, el negocio de descubrir el futuro” (Joel Arthur Barker) te dará buenas pistas para ello.
6. Expresa la manera como en tu vida personal puedes desarrollar las siguientes competencias:
 - La actitud proactiva
 - La habilidad de la anticipación

La visión prospectiva

8. Mira a tu alrededor empresas que tú conozcas o consulta en revistas empresariales o en internet y escribe el nombre de algunas empresas según el tamaño (de acuerdo con la clasificación del cuadro 4) así:

Una microempresa: _____

Una pequeña empresa: _____

Una empresa mediana: _____

Una gran empresa: _____

9. Imagina que has desarrollado un producto para atender el mercado de la ciudad en donde vives. Responde lo siguiente:

¿Podrías vender ese producto en mercados más amplios: regional, nacional o internacional?

De ser así, cuál sería la razón y qué criterios adoptarías para incursionar en ese (esos) nuevo(s) mercado(s)?

10. Con base en el formato para la elaboración de planes de negocios del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)-FONADE y el FONDO EMPRENDER, formula tu propia iniciativa empresarial para un producto previamente presentado a tu docente y aprobado por él.

PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta que: el proceso se diferencia, según la norma ISO 9000⁴, de procedimiento en que este es “la forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso”, y de actividad en que ésta es “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”.

Tenga presente que: que las innovaciones no son solo tecnológicas. También hay innovaciones no tecnológicas y ambas son importantes para la sociedad que se beneficiará de su aplicación.

Traer a la memoria que: la dimensión más conocida y evidente de la globalización es la económica en sus aspectos financiero y comercial, que la menos conocida es la tecnológica y que no podemos hablar de una sino de varias globalizaciones.

Tener en cuenta que: globalización (término inglés) y mundialización (término francés) son

⁴ **ISO 9000** es un conjunto de normas sobre los procesos de calidad y gestión continua de calidad, emitidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. En Colombia, la ISO 9000 es auditada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC).

conceptos similares que a veces se utilizan indistintamente pero que no significan lo mismo que internacionalización.

Tenga presente que: lo primero que usted siempre debe tener en cuenta para asumir una iniciativa empresarial, bien sea para dedicarse a algún negocio o si pretende hacer empresa es asegurarse de que existe un mercado (real o potencial).

Traer a la memoria: se embarque en un proyecto para hacer un producto o fundar una empresa sin que exista un mercado.

Tener en cuenta que: el plan de negocios es la guía para planear tu iniciativa empresaria de manera sistemática y documentada. Te servirá tanto si tienes el propósito de convertir una idea de negocio en una empresa que asumirás bajo tu responsabilidad como para presentar dicha iniciativa en concursos de creación de empresas o para presentarla como proyecto empresarial ante los fondos de capital de riesgo o ante los inversionistas. Por eso, bajo la guía de tu docente, es necesario que adoptes algún modelo de presentación de planes de negocio.

2.4. El emprendedor, el negociante, el empresario y la creación de empresas (análisis interno)

Introducción reflexiva

Ser emprendedor puede ser un reto complejo y a la vez una experiencia maravillosa por las satisfacciones que puede generar, y los aprendizajes que se pueden lograr en los aciertos y en los éxitos, pero la realidad es que no todo el mundo nació para emprendedor y sin embargo todos están en el derecho de intentarlo. Aunque el emprendedor se hace, también requiere de una serie de actitudes y aptitudes que no todos tienen. Por eso, lo más responsable es que cada quien sepa para qué es bueno y cuál es su misión en la vida para determinar si tiene el espíritu del emprendedor o si le viene más ser un empleado y escalar posiciones, según su formación y desempeño, en una organización empresarial.

Cuando se tiene la llama del espíritu del emprendimiento hay un mundo de posibilidades a explorar y las oportunidades se visualizan más fácil siempre y cuando se tenga la certeza de contar no solo con la capacidad de asumir riesgos sino con otras condiciones deseables para el emprendedor. A partir de este estado, el emprendedor podrá tomar tres caminos posibles, según sus campos de intereses, sus expectativas y sus habilidades, a saber: generar su propio empleo, es decir, autoemplearse o sea, prestar servicios a otros o venderle cosas sin que tenga que ser un gran negociante o disponer de una infraestructura empresarial; hacer negocios, es decir, ser un negociante que realiza operaciones comerciales u transacciones financieras y gana por ello, sin disponer tampoco de una infraestructura empresarial o disponiendo tan solo de una pequeña oficina o un sitio sin mayores pretensiones para hacer sus negocios; finalmente, crear su propia

empresa u organización empresarial, para hacer negocios y aprovechar las oportunidades de mercado, generando al mismo tiempo empleo para otros, al crear los puestos de trabajo que requiere para poder operar como empresa.

Vías para ganarse la vida

De acuerdo con lo planteado, podemos decir entonces que son dos las vías para intentar ganarse la vida en el mundo de hoy, por lo menos para quienes tienen que luchar día a día para sobrevivir, al menos, o para vivir con decencia y algún nivel de bienestar aunque algunos prefieran hacerlo con lujos y ostentación.

Esas dos vías son: ganarse la vida por la vía del empleo, es decir, como empleado vinculándose a alguna organización empresarial o sirviéndole a un tercero con el que establece alguna relación contractual; la otra vía es generar empleo o, en su defecto, autoempleándose, lo cual implica, o bien ser un empleador (mediante un negocio como negociante o mediante una empresa como empresario), en el primer caso, o bien trabajar por cuenta propia, en el segundo caso, sin vínculos laborales, a través de contratos o prestación instantánea de un servicio pago de inmediato o a través de la venta de un producto concreto. En la figura 18 pueden observarse las dos situaciones.

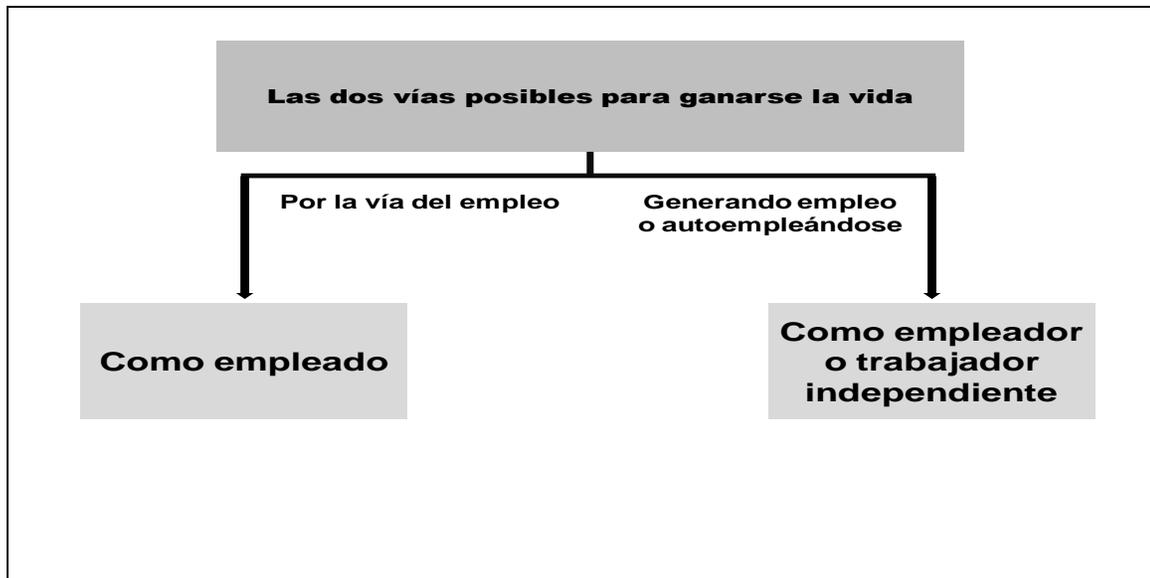


Figura 18: Las dos vías posibles para ganarse la vida. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

Puesto que este módulo trata de la creación de empresas y de cómo se debe contar con un espíritu emprendedor para lograrlo, a continuación se muestra una rápida caracterización de lo que significa ser emprendedor, negociante y empresario. Luego, conviene establecer la diferencia entre ser un gerente y ser un empresario.

El emprendedor

Hay tres (3) tipos de personas que explotan alguna porción de algún mercado con un determinado producto y que, por tanto, poseen espíritu emprendedor en mayor o menor medida, a saber:

- ✘ El trabajador independiente que presta servicios
- ✘ El negociante, que se dedica a hacer negocios de carácter comercial o financiero
- ✘ El empresario que crea empresa, opera con ella y genera empleos para otros.

La figura 19 muestra tal situación.

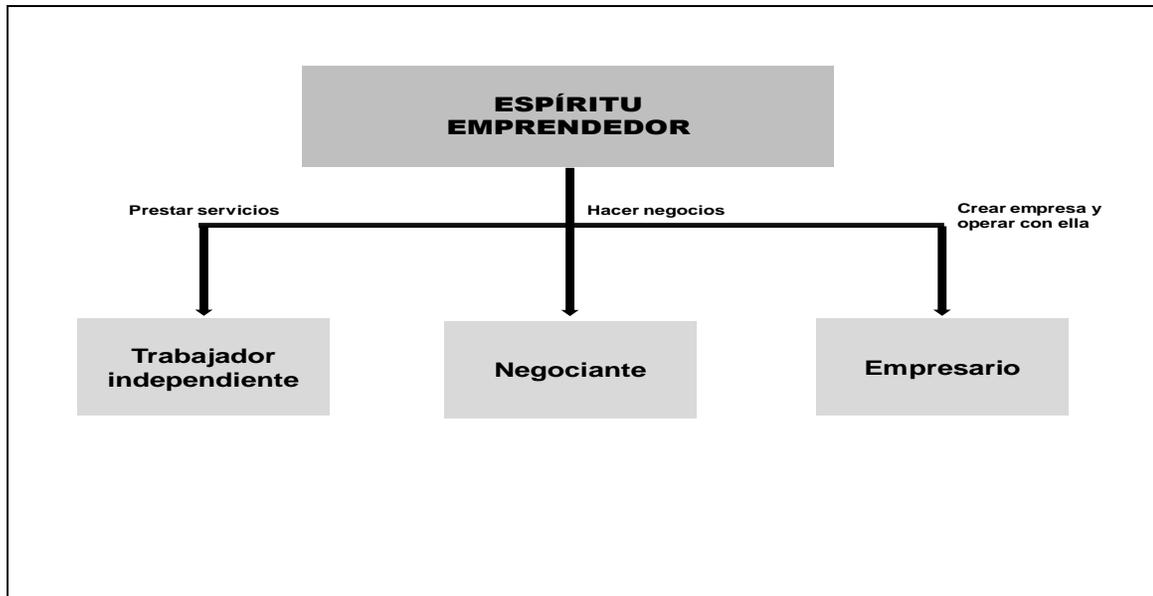


Figura 19: El espíritu emprendedor. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

También encontramos emprendedores dentro de las empresas. Son aquellas personas que tienen la iniciativa de emprender proyectos de investigación, de desarrollo tecnológico, de diseño, de incursión en un mercado, etc. pero por lo general no son personas que asuman el riesgo y compromiso de crear una nueva organización y empresa. Por ello, en el contexto de este módulo, los emprendedores a los que hacemos referencia son aquellos que emprenden acciones empresariales o iniciativas de negocio.

El emprendimiento y el espíritu emprendedor

Podríamos definir el emprendimiento (empresarial), de manera general, como la iniciativa de un individuo para desarrollar un proyecto de negocios o una idea en particular que genere ingresos, es decir, crear una microempresa. Para ser un emprendedor hay que contar, por supuesto, con un espíritu emprendedor, tal como se describe en el ítem siguiente.

El emprendedor: Cualidades y requisitos

El emprendedor cuenta con ciertas cualidades muy especiales (Bruna, 2010), las cuales se visualizan en el siguiente cuadro:

Cualidades personales	Cualidades sociales	Cualidades psicológicas
Creatividad e imaginación	Liderazgo	Espíritu de competitivo
Autonomía intelectual	Espíritu de trabajo en equipo, colaborativo y de alto rendimiento	Pensamiento flexible
Confianza en sí mismo	Solidaridad	Versatilidad
Tenacidad y constancia	Capacidad de servicio a los demás	Capacidad de comunicación y negociación
Paciencia		Optimismo
Sentido de la responsabilidad		Entusiasmo

Cuadro 5: Cualidades del espíritu emprendedor. Fuente: Adaptado de Bruna (2010).

Adicionalmente se debe contar con unas condiciones o requisitos muy particulares: alta capacidad de asumir riesgos, resistencia al fracaso y espíritu de lucha a toda prueba. En resumidas cuentas, un empresario no se debe lanzar a asumir una iniciativa empresarial si no cuenta con pasión por lo que se hace, liderazgo, conocimiento (del negocio, del mercado, del producto), capacidad de organización, capacidad de gestión de procesos, un buen estilo de gerencia y disponer de ventajas competitivas y comparativas con su producto. Lo demás es contar con los planes de operación de la empresa y los recursos económicos y si no se poseen, saber acceder a fuentes de los mismos para garantizar el éxito empresarial por lo menos desde el aspecto netamente financiero.

Mitos sobre el emprendedor (Adaptado de González, 2006)

- ✘ El emprendedor nace y no se hace. Lo que sucede es que hay personas que nacen con mayor predisposición a desarrollar las características propias para la actividad emprendedora y empresarial, pero requiere desarrollarlas desde la formación, la experiencia, el conocimiento (del sector y los productos) entre otros.
- ✘ El emprendedor ama el riesgo. Sin ser temerario, el emprendedor debe tener la capacidad de asumir riesgos pero de manera calculada y racional.
- ✘ El emprendedor busca el poder absoluto. Aunque el emprendedor debe tener un manejo global de la empresa y una visión de conjunto eso no le impide permitir la participación de los miembros de su equipo en la toma de decisiones.

- ✘ La riqueza es la principal motivación del emprendedor. El dinero es un factor más que motiva pero deben considerarse otros más que satisfagan otras necesidades a nivel espiritual o del intelecto.
- ✘ El emprendedor ha de ser joven y enérgico. La edad nunca será una limitante para asumir iniciativas empresariales.
- ✘ El emprendedor con talento triunfa rápido. Si bien el talento es un valor importante para lograr el éxito, no lo garantiza ni tampoco que lo haga en corto tiempo. Esto depende de la confluencia de otros factores intrínsecos y extrínsecos.

Errores frecuentes del emprendedor

Es necesario identificar y reconocer los errores para evitar el fracaso. Veamos algunos:

- ✘ Pensar que basta una idea y dinero para consolidar una empresa.
- ✘ Creer que la idea, la empresa y el producto son la misma cosa
- ✘ Valorar la idea únicamente desde su perspectiva positiva
- ✘ Creer que un buen amigo será *per se* un buen socio
- ✘ Tener dificultad para asumir las limitaciones propias
- ✘ Pensar que toda la familia cabe en la empresa

El negociante

Hemos visto que para ser un negociante, hay que tener espíritu de emprendedor y las cualidades que distinguen al emprendedor, pero en razón de que el negociante muchas veces no quiere emprender un proyecto de empresa, deberá tener otras actitudes y aptitudes que difieren, a veces sutilmente de las del empresario, que lo hacen un ser que siendo emprendedor no tiene espíritu empresarial aunque en ocasiones coincida con lo que es un empresario a la hora de emprender su negocio. Aquí podemos afirmar que un negociante no es un empresario pero un empresario puede ser un negociante.

Del emprendimiento al negocio

Una vía interesante para incursionar en un mercado, más compleja que autoemplearse, es decir, que prestar servicios a terceros mediante las modalidades de contratación directa o subcontratación (outsourcing), es la vía del negocio, es decir, hacer negocios con personas o empresas. Dichos negocios pueden ser transacciones financieras (préstamos a interés, portafolio de inversiones, mercado accionario, etc.) u operaciones comerciales (de compra-venta generalmente) que no están exentas de riesgos pero que para su ejecución no se requiere la infraestructura más compleja de una empresa, tanto en los aspectos de producción como de logística de operación.

El negociante: ¿nace o se hace?

Aunque puede ser tema de controversia, el negociante (aun siendo un emprendedor) por lo general nace, aunque se pueda hacer en la práctica cuando es consciente de sus habilidades para los negocios y decide cualificarse formalmente. De hecho, muchos negociantes lo son, sin tener mayores estudios o sin ninguno en absoluto porque además de tener ciertas habilidades innatas tuvieron seguramente la guianza de algún padrino (generalmente un familiar o un amigo) o crecieron en un ambiente bajo la influencia de negociantes y de negocios, y bajo esa influencia desarrollaron sus habilidades dadas por cierta predisposición innata.

Del negocio a la empresa

En el entendido de que se tiene un negocio para aprovechar pero no necesariamente se pretende abordarlo desde la perspectiva del negociante dada la necesidad de actuar corporativamente, el empresario procede a convertir su negocio en toda una empresa formal, legal y legalista.

El empresario

- ✘ El empresarismo y el espíritu empresarial
- ✘ El empresario: características

Un empresario exitoso tiene en esencia las mismas características y cualidades del emprendedor, pero de ellas destacamos algunas que se convierten en condiciones necesarias para el éxito teniendo en cuenta que “Un empresario es una persona que, con información, conocimientos, contactos y altos niveles de innovación y creatividad, reúne dinero, equipos, materias primas y personal con el fin de poner en marcha una empresa y lograr el éxito”. Hay siete (7) características que dan cuenta de lo que acabamos de plantear (Tomado de <http://www.soyentrepreneur.com/7-caracteristicas-del-empresario-exitoso.html>):

1. Capacidad de detectar oportunidades
2. Capacidad de innovar o crear
3. Capacidad para luchar frente a los inconvenientes del entorno
4. Capacidad de adaptación a los cambios.
5. Capacidad de dirección
6. Capacidad para tomar riesgos calculados
7. Capacidad para tomar decisiones

- ✘ Ser negociante no es lo mismo que ser empresario

Ya hemos dicho que el negociante difiere del empresario en algunos aspectos de su actividad y de su forma personal de abordar los negocios pero también converge con él en otros. El negociante, por lo general no se forma, desde el punto de vista de la educación, sino que realiza sus actividades de manera natural, casi como una condición innata, aunque puede aprender técnicas mediante programas de formación para ser mejor en su labor y enfrentar mejor la competencia. El empresario, por su parte, también actúa bajo el mismo esquema del negociante (a la usanza de los grandes empresarios de principios y mediados del siglo pasado) pero por lo general tiende a cualificarse mediante procesos de formación o se rodea de profesionales calificados para jalonar sus iniciativas empresariales y consolidar una organización empresarial. Insistimos: ser negociante no es lo mismo que ser empresario.

✶ Principales causas del fracaso empresarial

Sin el ánimo de generar controversia, aunque cada planteamiento puede ser sujeto de discusión y debate, a continuación se presenta un conjunto de un paso de oro y 13 pasos que no conducen al éxito empresarial (Rúa, 2006), con su respectiva lección a tener en cuenta, y que se exponen para efectos de reflexionar sobre ellos:

“Paso de oro que no conduce al éxito: “Hacer empresa al debe”

Lección: Nunca haga empresa al debe a menos que el negocio sea viable o vaya sobre seguro. Es decir, que sea sostenible

Paso 1 que no conduce al éxito: El encanto de crecer por crecer

Lección: No se deje seducir por la tentación del crecimiento por el crecimiento.

Paso 2 que no conduce al éxito: Pensar como técnico al administrar

Lección: En lo administrativo, y sus campos conexos, piense como administrador y, si no tiene bases, capacítese.

Paso 3 que no conduce al éxito: Producir por pálpitos

Lección: Antes de producir investigue si existe un mercado para su producto, estudie a la competencia y haga benchmarking.

Paso 4 que no conduce al éxito: Vender por plazos, por vender

Lección: Venda de contado y las ventas a crédito hágalas a través de los intermediarios financieros.

Paso 5 que no conduce al éxito: Contratar y contratar y nunca subcontratar

Lección: Utilice siempre el OUTSOURCING como primera opción en una contratación

Paso 6 que no conduce al éxito: Abrazar el mercado de consumo masivo sin tener la capacidad.

Lección: Concéntrese en nichos de mercado si su capacidad no le permite abordar mercados de consumo masivo.

Paso 7 que no conduce al éxito: Concentrarse en un solo nicho de mercado

Lección: Diversifique sus productos y, sobre todo, diversifique sus nichos de mercado
Paso 8 que no conduce al éxito: Comprar y vender localmente
Lección: Acceda siempre a clientes y proveedores en el país y en el exterior.
Paso 9 que no conduce al éxito: Exportar por exportar, sin asegurar pagos
Lección: *¿Vender en el exterior? Sí pero con los pagos asegurados.*
Paso 10 que no conduce al éxito: Hacer investigación de mercados con referencia a productos que no existen
Lección: Si no hay productos de referencia, una investigación de mercados no sirve como punto de partida.
Paso 11 que no conduce al éxito: Diseñar productos sobre la base de componentes que están anunciados pero que aún no están disponibles en el mercado.
Lección: Si un componente está anunciado, pero aún no está disponible, no base su diseño en él.
Paso 12 que no conduce al éxito: Pretender garantizar la supervivencia de la empresa sólo a partir de la reducción del gasto y de la nómina.
Lección: De qué sirve reducir el gasto o despedir empleados si las ventas en lugar de crecer disminuyen?
Paso 13 que no conduce al éxito: Insistir e insistir sin retribución y sin esperanza a la vista.
Lección: No espere indefinidamente. Establezca plazos razonables”.

- ✘ Recomendaciones para crear empresas que duren y crezcan

No hay recetas milagrosas ni fórmulas mágicas pero si quisiéramos plantear tres (3) factores de éxito, estos podrían ser: tener bien definidas las metas, tener la estrategia adecuada y materializar la estrategia.

- ✘ La pregunta del millón: ¿Empleado o empleador?

Ya hemos visto que toda persona tiene que tomar una decisión respecto de su forma de ganarse la vida. Aquí se excluyen, por supuesto, los rentistas (la renta es su forma de generar ingresos), quienes tienen quien los mantenga, los herederos de grandes fortunas y quienes se han ganado la lotería. La respuesta puede ser fácil para quien tenga claro lo que piensa y desea hacer pero no así para quien duda porque se inclina por una de las dos vías pero le atrae también la otra.



Figura 20: La disyuntiva: ¿Empleado o empleador? Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

Hasta aquí podemos constatar varias cosas: la primera es cuándo se debe procurar ser un empleado y evitar intentar ser un emprendedor salvo que se quiera ser tozudo y asumir riesgos temerariamente. La segunda es que una vez se tiene la certeza de contar con un espíritu emprendedor, se encuentra con dos opciones posibles: la idea de trabajar sólo o con poca gente a su servicio o la idea de hacer algo con las habilidades que se puedan tener en materia de negociar y cerrar negocios y transacciones.

Aquí es donde se vislumbran los escenarios en los que la persona podrá incursionar de acuerdo con sus intereses, habilidades, alcance, expectativas y visión. Sigamos el diagrama, en la figura 21, para descubrirlos.

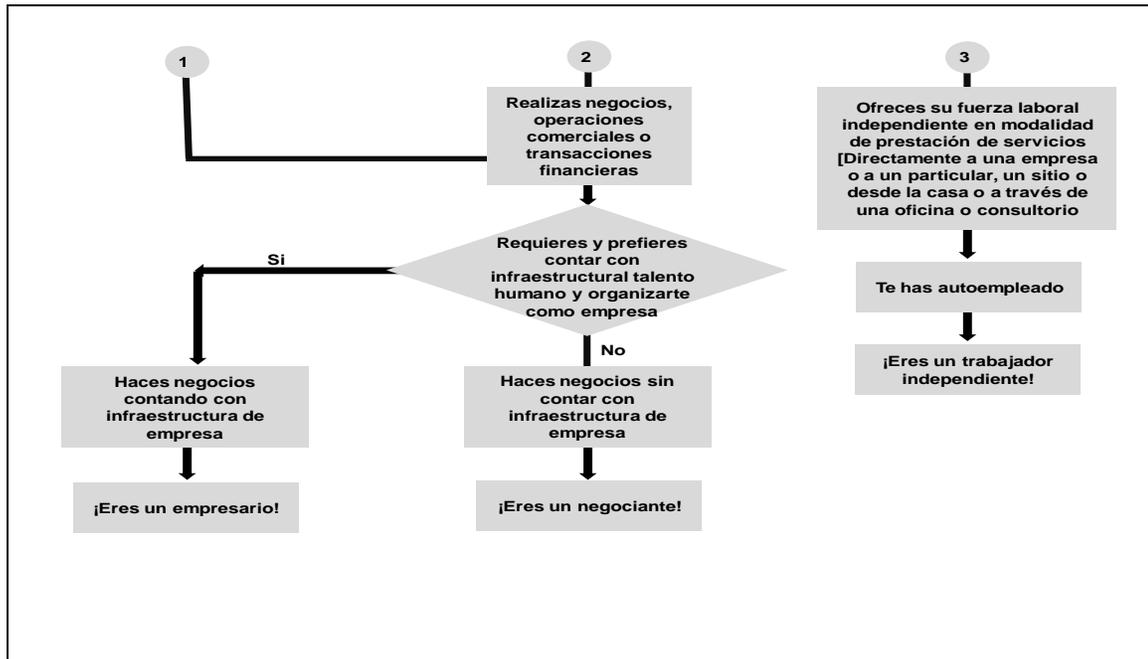


Figura 21: Continuación de la disyuntiva: ¿Empresario o Empleado?. Fuente: Nelson Rúa Ceballos

Obsérvese cómo de acuerdo con la decisión tomada, basada en las propias condiciones de la persona, se llegan a los tres (3) escenarios posibles de actuación para quien tiene un espíritu emprendedor:

- ✘ Ser un trabajador independiente, que se ha autoempleado.
- ✘ Ser un negociante, que maneja su negocio de una manera personalizada generalmente.
- ✘ Ser un empresario, que ha creado una empresa y ha generado empleos.

Otro asunto que conviene tratar rápidamente aquí es la relación, en cuanto a convergencias y divergencias, entre el ser gerente y ser empresario. Abad (2006) plantea que “tradicionalmente el concepto de empresario se asocia con el proceso de creación de empresas, en tanto que la idea de gerente se asocia con administrar empresas para que mantengan su dinámica, su capacidad de responder a las demandas de la comunidad, de afrontar riesgos y de competir. Usualmente las condiciones del empresario son antagónicas con las del gerente. De un lado, el empresario se caracteriza por ser creativo, intuitivo, constructor, en tanto que el gerente se caracteriza por ser organizador, director, productor. Adicionalmente el empresario es individualista, emprendedor y analiza las cosas en función del riesgo, en contraste con el gerente que es hombre de equipo, delega funciones, respeta el orden establecido y analiza las cosas en función de resultados”.

Lo ideal es que una persona conjugue ambos tipos de características de manera equilibrada pero en la práctica encontramos que un gerente puede ser tanto un empleado contratado para tal fin o

que ha ascendido en la organización hasta llegar a dicha posición o puede ser el mismo empresario que asume tales funciones para dirigir la empresa. Por su parte, el empresario asume las funciones de gerente y actúa como tal dirigiendo su empresa. En otras ocasiones, el empresario, actuando como dueño de la empresa, está al frente de la misma, pero nombra un gerente para que la dirija con base en las condiciones que un gerente se espera que tenga al ser contratado para tal fin. La figura 22 muestra la situación.

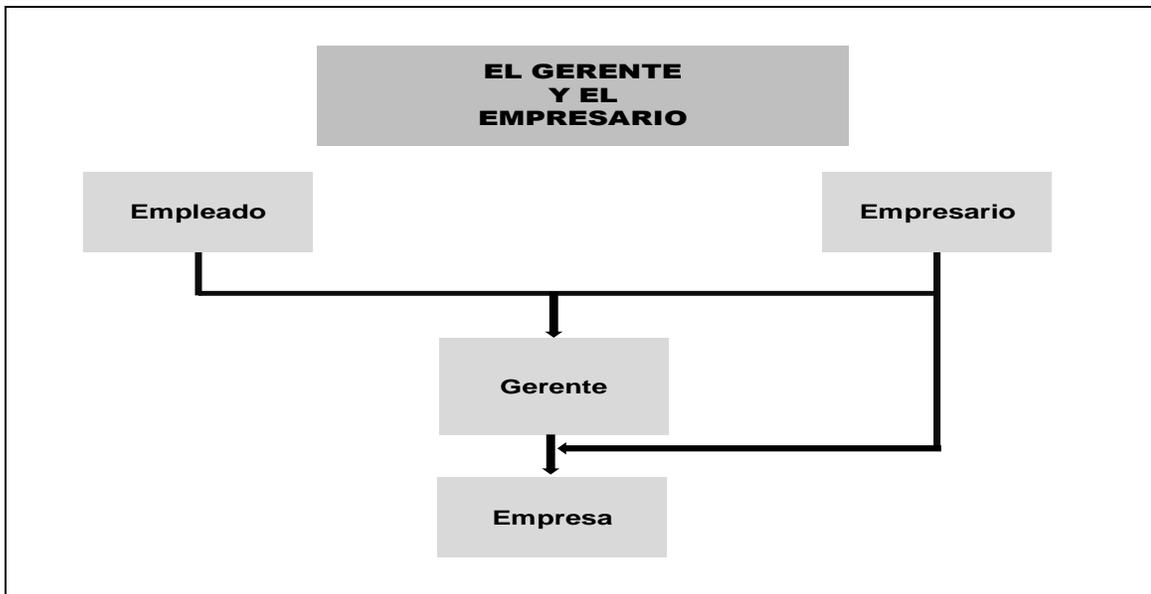


Figura 22: El gerente y el empresario. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

En esencia, se trata de conceptos que aparentemente son divergentes pero que en realidad se complementan. En la práctica nos encontramos con que el empresario desarrolla nuevos procesos y nuevas empresas, en tanto el gerente es convocado y contratado para mantener en funcionamiento óptimo una empresa existente, es decir, en buenos niveles de operación, rendimiento, competitividad y, sobre todo, de sostenibilidad de cara al mercado que le es propio.

Según Arango (2006) “recientemente, sin embargo, se ha desarrollado una teoría cuyo principal

Ejercicio de auto evaluación

1. Tomando en cuenta las cualidades del espíritu emprendedor mostradas en el cuadro 5, determina cuáles de dichas cualidades posees y en qué valor cada una (en una escala de 1 a 5, siendo 1 inexistente o muy bajo y 5 muy alto o totalmente). Luego, escribe si consideras que tienes espíritu emprendedor o si tu inclinación es hacia trabajar para otro(s) y ser un empleado.
2. Teniendo en cuenta el ejercicio sobre el tema de las cualidades del espíritu emprendedor que realizaste en la página 41 y con base en el diagrama de flujo mostrado en las figuras 20 y 21 sobre la disyuntiva ¿Empleador o empleado? responde cuál es tu inclinación actual (de acuerdo con tus cualidades, gustos, intereses, visión): ¿ser empleado o ser un empleador? Según tu respuesta, explica las razones de tu decisión.
3. Teniendo en cuenta la figura 22 y lo que hemos visto de las características que diferencian a un gerente de un empresario, determine si usted se ve como gerente de una empresa, siendo empresario o no, por qué razón se ve como tal (o por qué no) y en caso afirmativo cuál sería el tipo de empresa en el que le gustaría ser gerente y por qué motivos?

PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta que: tienes dos (2) formas de ganarte la vida en el mundo de los negocios: como empleado y como empleador.

Tenga presente que: si escoges no ser empleador tienes tres (3) formas de trabajar: generando tu propio empleo (autoempleo) prestando un servicio o vendiendo algo, como negociante (cerrando negocios en el mundo financiero o comercial), y como empresario (creando tu propia empresa iniciando de cero o aprovechando alguna ya existente).

Traer a la memoria que: un empresario puede ser gerente (de su propia empresa) pero no todo gerente puede ser empresario (es decir, ser capaz de crear su propia empresa). No obstante, lo ideal es que se conjuguen ambas capacidades en la persona: ser capaz de crear una empresa y la capacidad de dirigirla adecuadamente.

2.5. Formas de acceso a la actividad empresarial

De la idea del producto al proyecto empresarial

En este apartado haremos simplemente una síntesis del recorrido a seguir por la trayectoria de crear un producto y una empresa a partir de una idea obtenida del mercado para volver a ese mercado y explotarlo con provecho y beneficios.

Ideas obtenidas del mercado global

Hemos visto que son múltiples las fuentes de ideas de mercado, pero basándonos en la DGPYME, los factores que determinan la elección de la idea, de forma general son, entre otros, los siguientes:

- ✘ “La detección de un producto o servicio innovador, que se estima que pueden encontrar mercado, o la detección de un segmento insatisfecho de ese mercado.
- ✘ Repetición de experiencias ajenas: es el efecto reflejo de los negocios nuevos que se produce frecuentemente en las épocas de expansión de la economía.
- ✘ Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con una alta tasa de crecimiento.
- ✘ Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- ✘ La experiencia del futuro empresario, que ha trabajado en otro negocio y pretende independizarse.
- ✘ La formación profesional propia, que puede llevar al deseo de establecerse por cuenta propia en una actividad.”

Ideas que se transforman en proyectos. ¿Cuándo proceder?

La idea de un producto no se puede dejar en su estado de concepción y simplemente quedarse acariciándola hasta que a alguien se le ocurra lo mismo y la ejecute antes que usted. Si explorando el mercado aún tienen dudas sobre si iniciarse en un negocio a partir de una idea sobre un determinado producto con el que quiere incursionar en un mercado, las siguientes razones (figura le pueden ayudar a tomar una decisión, aunque para efectos de mercado, la quinta razón no es recomendable para dar lugar a una iniciativa empresarial.

: ALGUNAS RAZONES PARA CREAR UN PRODUCTO (DE BASE TECNOLÓGICA)

Adaptado de Revista Silicio # 3 -William Escobar, U. de A.

- **1. No existe comercialmente**
- **2. Existe, pero no cumple con los requerimientos técnicos o del mercado**
- **3. Cumple, pero es costoso para el investigador y parte de sus componentes se pueden construir localmente a menor precio**
- **4. Existe comercialmente pero se pretende mejorar para producción en serie y bajar precios**
- **5. Por Hobby, afición, gusto o placer**

Figura 23: Algunas razones para crear un producto. Fuente: Tomado de la presentación “El desarrollo de un proyecto tecnológico. De la idea al mercado” (Rúa, 2008).

✘ Proyectos que dan como resultado productos.

La manera de materializar una idea en un producto es formulando un proyecto, especialmente si el producto que se pretende desarrollar es de carácter tecnológico. Pero, en general, no importa si usted va a realizar un producto (sea un bien o un servicio) de base tecnológica (se de alta, media o baja intensidad) o si va a realizar un producto no tecnológico (sea un bien manufacturero o no o un servicio), lo importante es sistematizar y documentar la realización del producto mediante un proyecto formulado de tal forma que su resultado final sea el producto correspondiente a la idea que usted concibió.

Si no tiene la pretensión de formalizar una empresa, no requerirá hacer un plan de negocio (o plan de empresa) pero si es recomendable, en todo caso, estructurar la ejecución del producto como un proyecto que se formula, se ejecuta y se evalúa.

✘ Productos que inspiran el surgimiento de negocios y empresas

Cuando no se ha formulado una iniciativa empresarial y el producto que se ha desarrollado como resultado de un proyecto adquiera tal dimensión que requiere ser apalancado por una infraestructura mínima, en materia de producción, servicio, logística, comercialización, etc., ha llegado el momento de formalizar el negocio mediante la creación de una organización

empresarial que permita arropar el producto (o productos) de manera oficial de cara al mercado y al Estado.

En este momento, la empresa podrá intervenir el mercado con su producto y lo podrá hacer de dos (2) manera: mediante un Modelo de Negocio propio, adoptado o adaptado, particular para la empresa (que se elegirá de acuerdo con la naturaleza de la compañía, el tipo de producto y las características del mercado), y mediante la implementación de Unidades estratégicas de negocio (UEN) que se da especialmente cuando la compañía maneja varias líneas (distintas) de productos y cada una apunta a mercados distintos. Este modelo tiene unas particularidades bien interesantes que deben ser tenidas en cuenta cuando se esté en una situación tal. El modelo de las UEN fue creado, desarrollado y aplicado con éxito por primera vez por la compañía de alta tecnología General Electric (GE) que ya mencionamos al principio. Para más información consulta la dirección de internet <http://personal.telefonica.terra.es/web/franciscomanso/Aport%20art%201.1.12.htm>. Las dos maneras de intervención del mercado que se acaban de mencionar, se muestran en la figura 24.

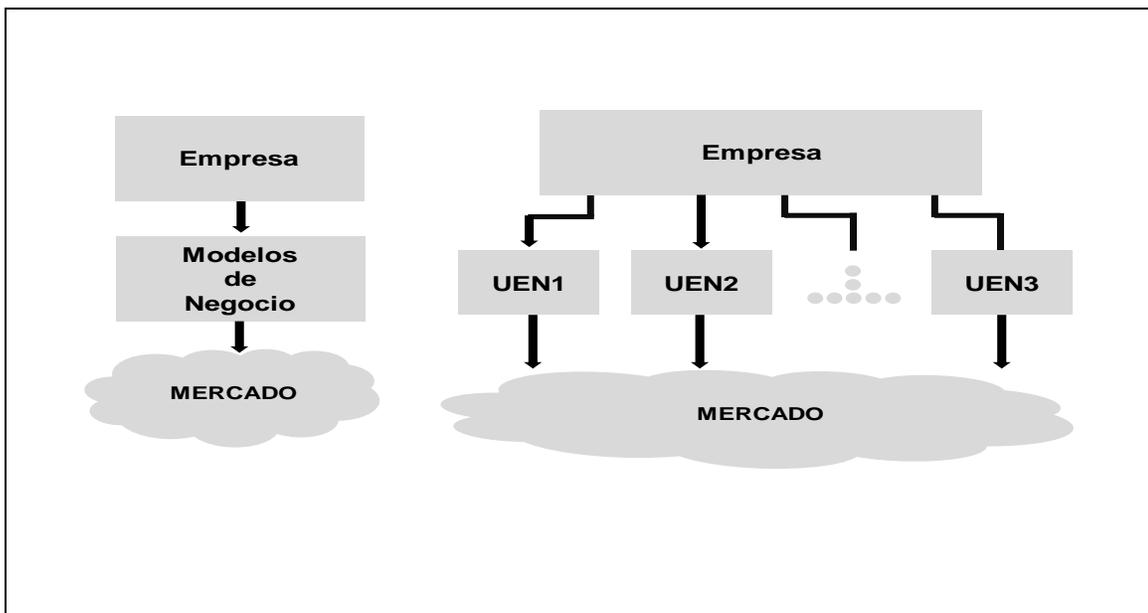


Figura 24: Intervención del mercado por parte de la empresa. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

Ejercicio de autoevaluación

1. Teniendo en cuenta los factores que determinan la elección de la idea de la página 49 y la figura 23 escriba otras tres (3) razones que justifiquen la creación de un producto.
2. Adicionalmente, tomando la figura 23, de un ejemplo de producto que satisfaga cada una de las cinco (5) razones expuestas.
3. Consulte los conceptos de Modelo de Negocio y Unidades Estratégicas de Negocio. Escriba, en sus propias palabras, una definición para ambos, y de un ejemplo concreto para cada uno.
4. Por otra parte, estudie cómo GE implementó el modelo de las UEN en la compañía.

PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta que: si usted va a desarrollar una iniciativa de negocio que conduzca a la creación de una empresa, deberá formular un plan de negocio (o de empresa) y que por cada producto que pretenda desarrollar como empresa, debe formular un proyecto cuyo resultado sea la materialización de la idea concebida en términos del producto con el cual incursionará en el mercado.

Tenga presente que: aún si usted no va a formular un plan de negocio, cuando se trate de desarrollar un producto a partir de una idea inicial de mercado, lo recomendable siempre es formular un proyecto para tal fin.

3. DEL PROYECTO (PRODUCTO) A LA EMPRESA

Iníciate en el tema de la mano de expertos mediante videos didácticos cortos

Las siguientes direcciones corresponden a videos que le ayudarán a la comprensión y el mejor aprovechamiento de la unidad y que se pueden bajar de Youtube:

<http://www.youtube.com/watch?v=MjyPnYIWm4Q>

Videoclip que trata de la definición de empresa hecha en dibujos animados, subido por Xtranormal Movie Maker.

<http://www.youtube.com/watch?v=2Ecqf1xAEpo>

Se trata de una breve descripción de los tipos societarios a partir de la legislación colombiana. Aquí la primera parte. Video subido por carlosmospinae el 17/10/2009

<http://www.youtube.com/watch?v=iKa9n2Z-f9Y>

Se trata de la segunda parte de la breve descripción de los tipos societarios a partir de la legislación colombiana.

<http://www.youtube.com/watch?v=QZLmflm94wg>

Respuesta del Dr. Alexander Coral, Líder de Investigación Legal de actualicese.com a la pregunta ¿Cuáles son los tipos de sociedades con ánimo de lucro que existen en Colombia? Sesión de Preguntas & Respuestas, Jueves 20 de Mayo de 2010.

<http://www.youtube.com/watch?v=54dj0CPjR0I>

Pasos para crear una empresa en Colombia. Subido por karenserrato1 el 13/11/2010.

3.1. Relación de conceptos

El siguiente mapa muestra el desarrollo conceptual de la Unidad 2.

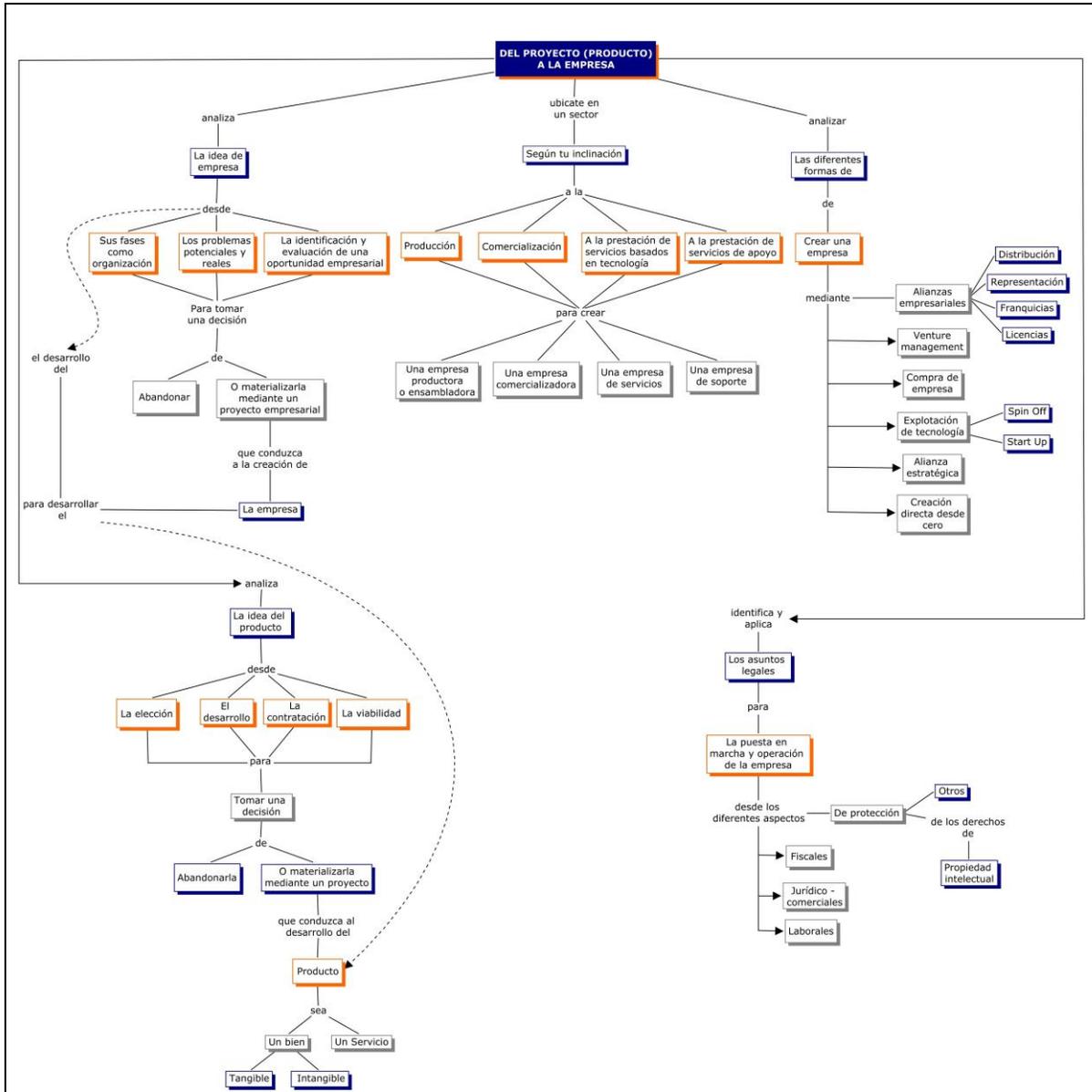


Figura 25: Mapa conceptual de la Unidad 2: Del proyecto (producto) a la empresa. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

OBJETIVO GENERAL

Conocer, partiendo de la naturaleza de un producto, los diferentes escenarios que motivan la creación de empresas y las formas de ser constituidas legalmente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Conocer el itinerario que permite que una vez concebida e identificada, una idea de producto se pueda convertir en un proyecto empresarial que conlleve a crear una empresa.
- ✘ Identificar los escenarios de intervención del mercado que motivan a la creación de una empresa y las formas de crearla e iniciarse como escenario, valorando la mejor opción.
- ✘ Conocer los diferentes aspectos legales requeridos en la creación de una empresa y analizar los tipos de sociedades que permite la legislación colombiana.

3.2. Prueba inicial

¿Qué tanto sabes de lo que vas a aprender? (Prueba diagnóstica previa-prueba de entrada).

Selecciona la opción más adecuada a la pregunta.

1. Una de las siguientes opciones es la menos indicada para desarrollar un producto (y crear una empresa):
 - a. Existe comercialmente pero se pretende mejorar para producir en serie y bajar precios.
 - b. Por hobby, afición, gusto o placer.
 - c. Cumple, pero es costoso para el emprendedor y parte de sus componentes se pueden fabricar localmente a menor precio.
 - d. No existe comercialmente.
 - e. Existe, pero no cumple con los requerimientos técnicos o del mercado.
2. Una de las siguientes acciones no le permiten a usted generar escenarios para intervenir el mercado:
 - a. Produciendo
 - b. Consumiendo productos
 - c. Comercializando productos

- d. Prestando servicios basados en bienes
 - e. Prestando servicios de soporte o apoyo.
3. De las siguientes formas, una no es adecuada para crear un negocio e iniciarse como empresario:
- a. Creación directa desde cero
 - b. Mediante palpitos e inspiración
 - c. Mediante una alianza estratégica
 - d. Mediante una spin off o una start up
 - e. Mediante una licencia o franquicia
4. Responder falso (F) o verdadero (V), según sea el caso, a cada afirmación y justificar:
- a. En su forma legal una empresa puede estar constituida por una sola persona _____

 - b. Las cooperativas son un tipo de sociedad comercial _____

 - c. Las empresas en Colombia deben observar la legislación laboral internacional _____

 - d. La seguridad social de los trabajadores de una empresa se contrata con una buena empresa de vigilancia _____

 - e. Los impuestos parafiscales tienen que ver con asuntos de paramilitarismo y fiscalía _____

5. La matrícula mercantil se obtiene en uno de estos sitios:
- a. La Superintendencia de Industria y Comercio
 - b. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
 - c. La Cámara de Comercio de la región
 - d. La Sociedad de Mejoras Públicas
 - e. Una Notaría autorizada por la Superintendencia de Notariado y Registro.

3.3. Nacimiento y elección de la idea empresarial

Introducción reflexiva

Hay algo muy concreto en lo que hemos visto hasta el momento, y que va constituyéndose en una lección a tener en cuenta y en una pauta para la acción, que podemos resumir en la siguiente sentencia: “Si no hay mercado (real o potencial) es inútil pensar en desarrollar un producto y menos una empresa para introducirlo en el mercado y explotarlo”. Dicho de otro modo, el mercado siempre debe ir por delante y es el factor crítico ineludible; si no se sortea éste, no vale la pena intentar siquiera hacer un producto y menos una empresa para aprovecharlo dadas las inexistentes oportunidades.

De todos modos, siempre hay algún nivel de riesgo en el mercado, con retos enormes e insospechados, que exigen altas dosis de creatividad del emprendedor y de su queipo de trabajo, y muchos no están dispuestos a asumirlos sino que preferirán la comodidad de trabajar para alguien y percibir un pago de nómina cada 15 o 30 días. Por eso, es necesario poner una balanza las inclinaciones hacia uno u otro estado para saber si definitivamente se anima a buscar oportunidades, concebir ideas y materializarlas en productos y empresas.

Antes de continuar, le recomendamos al estudiante que intente dar respuesta, así sea de manera hipotética e intuitiva, a los siguientes interrogantes:

1. ¿Está dispuesto a asumir con todo el rigor que supone el proceso de crear una empresa a partir de una idea de mercado y considera que tiene la convicción para hacerlo?
 2. ¿Está seguro de que lo que realmente quiere es hacer empresa o, en definitiva, preferiría optar por ser un asalariado empleándose en una empresa o laborando para un tercero?
 3. ¿Se considera creativo y está dispuesto a generar escenarios que motiven la creatividad con la mira puesta en un pensamiento innovador?
- Se sugiere que al terminar el tema, vuelva a intentar responder estas mismas preguntas y compare las respuestas en ambos casos.

De la idea empresarial al proyecto empresarial

Recordemos lo planteado en las figuras 11, 12 y 13 en la Unidad 1. Recogiendo los conceptos del ciclo Mercado-Idea de producto-Producto-Mercado, más el ciclo Mercado-Idea de empresa-

empresa-mercado, más la idea desde el mercado a la empresa, podemos obtener una síntesis que los reúna a todos de manera esquemática y sencilla como se muestra en la figura siguiente:

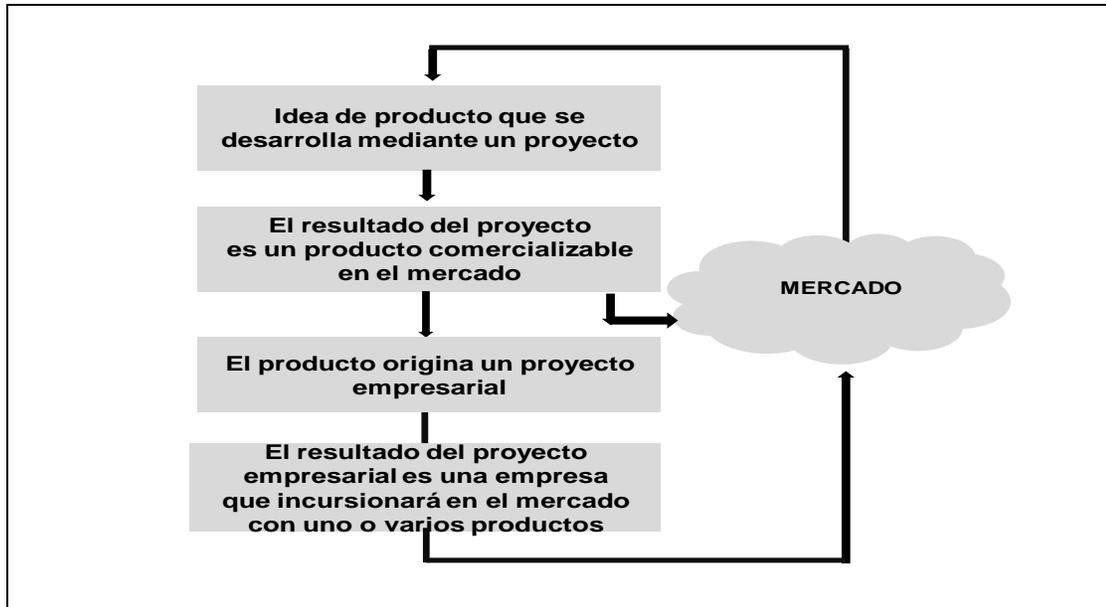


Figura 26: El ciclo Mercado-Idea-Producto-Empresa-Mercado visto de manera sintetizada. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

Obsérvese en la figura anterior que siempre se parte del mercado y se vuelve a él, y que usted puede incursionar directamente con un producto (originado en su idea), sin contar con la infraestructura y logística de una organización empresarial, o puede hacerlo a través de una empresa que seguramente se pudo haber originado con el producto. En el contexto de este módulo, nos interesa sobremanera este último caso porque es justamente el que expresa el fundamento del mismo: la creación de una empresa.

✘ Cómo pueden surgir las ideas empresariales

Ya hemos visto en la página..., los factores que condicionan la creación de una empresa y su incorporación en el mercado y, por otra parte, en la página... vimos algunas fuentes de ideas obtenidas del mercado global y los factores que determinan la elección de la idea en cuestión.

De acuerdo con González (2006), existen una serie de fuentes de ideas que se pueden concretar en las siguientes:

- ✘ Personas y empresas con las que uno se relaciona
- ✘ El propio trabajo
- ✘ Las aficiones personales
- ✘ Los productos que tienen atracción en otros países y no en el propio
- ✘ Las costumbres sociales y las modas

- ✘ La lectura de publicaciones especializadas (revistas, informes empresariales, etc.)
- ✘ Cambios de todo tipo que pueden darse en una zona (demográficos, sociales, urbanos, etc.) y que provocan la aparición de nuevas necesidades o que las ya existentes no se cubran adecuadamente.
- ✘ Productos ya existentes susceptibles de mejora en alguno de sus aspectos (técnico o comercial).
- ✘ Las experiencias de empresas que fracasaron
- ✘ Productos tradicionales ya desaparecidos o poco conocidos
- ✘ Las tradiciones artesanales de la zona
- ✘ Los recursos que se tienen más a mano (naturales, técnicos, materiales, humanos, etc.)

Cualquiera que sea la idea de producto, el emprendedor debe considerar los siguientes aspectos generales:

- ✘ El tipo de producto (bien o servicio) ofrecido
- ✘ Características del producto
- ✘ Cuál es el nicho de mercado hacia el cual está dirigido el producto.
- ✘ Qué tipo de necesidades del consumidor satisface nuestro producto (o ¿qué necesidades nuevas crea?)
- ✘ Y algo muy importante: el nivel de inversión con el que se cuenta o con el que se puede llegar a contar.

Por otra parte, no hay que perder de vista que la creación de empresas puede enfrentar obstáculos de carácter financiero, ligados a la formación y cualificación profesional, jurídicos, ligados a la intervención pública, culturales y otros.

Ahora lo que sigue es analizar la viabilidad de la idea desde su elección y chequeo hasta su análisis DOFA que determinará si es viable para proseguir con ella, o si no lo es para descartarla.

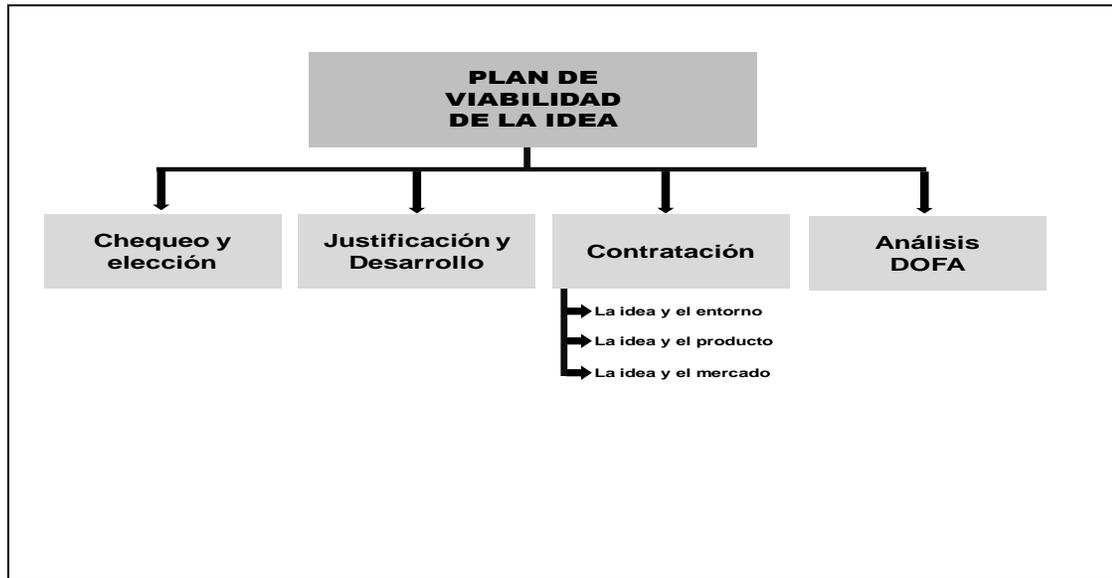


Figura 26a: Plan de viabilidad de la idea. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

✘ El proceso de elección de la idea

Cuando se ha auscultado el mercado y se han logrado identificar nichos de interés es posible que se cuente no con una sino con más de una idea potencial a desarrollar. Una vez se tiene una idea o varias, se inicia el proceso de elección y viabilidad de las mismas. Lo primero que se debe hacer es chequear las ideas para eliminar las irrealizables o poco atractivas y con las que queden se hace un análisis de viabilidad. El chequeo se puede hacer a la luz de los siguientes interrogantes que orientan la acción (González, 2006):

- ✘ ¿Existe un producto igual o semejante?
- ✘ ¿Qué recursos se requieren para ejecutar la idea y llevarla a feliz término?
- ✘ ¿Se dispone con facilidad de estos recursos?
- ✘ ¿Cuál es el volumen que podría absorber el mercado? (¿Cuántos productos requiero para llegar a un punto de equilibrio?)
- ✘ ¿Los beneficios esperados justifican la inversión y el sacrificio?
- ✘ ¿Cuánto podría costar el dar a conocer el nuevo producto?
- ✘ ¿Realmente la gente apreciará su utilidad y les gustará? ¿lo comprarían?
- ✘ Las respuestas a los anteriores interrogantes da mucha claridad, genera nuevas ideas y, en últimas, será una útil fuente de nuevos aprendizajes.

✘ El desarrollo de la idea

El chequeo anterior permitirá desechar las ideas más débiles y las restantes son las que emergen con más probabilidades de ponerse en práctica. Las que quedan, deben ser de tal naturaleza y probabilidades que se deben poder justificar con argumentos convincentes, que el emprendedor debe poner por escrito. Puede haber muchos argumentos, pero se sugieren los siguientes, como un ejercicio de justificación inicial:

- ✘ ¿Por qué mi producto es mejor que el de la competencia? (definir el valor agregado que se le incorporaría y que le permitiría diferenciarse y posicionarse en el mercado)
- ✘ ¿Cuáles son las ventajas competitivas y comparativas que tiene mi producto?
- ✘ ¿Realmente vale la pena desarrollar el producto?

Lo anterior se apoyaría en el desarrollo de la idea que, esquemáticamente puede plantearse con base en los siguientes elementos sobre los cuales debe haber claridad:

- ✘ +Sobre el negocio: tipo de negocio, sector de la economía, localización de la empresa, objeto social de la empresa.
- ✘ Sobre el mercado: clientes potenciales, consumidores finales, nicho de mercado, localización de clientes potenciales y consumidores potenciales, sectores a los que pertenecen, proveedores, competidores, coopetidores, etc.)
- ✘ Sobre el producto: especificaciones, presentación, necesidades, hábitos, motivaciones, ventajas, etc.
- ✘ Sobre la comercialización: estrategia de mercadeo y ventas, canales de distribución, precio estimado de venta, resultados esperados.
- ✘ Sobre los costos: inversión aproximada necesaria, rentabilidad esperada de la inversión, fuentes de financiación, etc.

Lo anterior aporta elementos para efectos de la investigación de mercados y como fundamento del eventual plan de negocios (o plan de empresa).

✘ Contratación de la idea

Una vez justificada la idea y bien definido su desarrollo se procede a contrastarla de la siguiente manera:

- ✘ Comparar el desarrollo que se acaba de efectuar, cruzándolo con la información que se ha obtenido del entorno (factores) y del mercado (competencia y demanda, oportunidades y riesgos), lo cual nos permite determinar la oportunidad que tiene la idea de ser puesta en marcha. La demanda incluye temas como el tamaño, la capacidad de compra, el comportamiento del consumidor, motivaciones hacia el consumo, nivel de satisfacción. La

competencia incluye temas como el conocimiento de las principales empresas, participación, evolución hasta el presente, capacidades (tecnológicas, gerenciales, operativas, empresariales), precios, marketing, imagen, fortalezas y debilidades de los gerentes, etc.

- ✘ Obtener información, en primera instancia, sobre la manera de obtener el producto (por adquisición, en el caso de la comercialización, por fabricación propia o elaboración, por diseño y subcontratación-outsourcing⁵); en segunda instancia, sobre la manera como lo están haciendo las mejores compañías del sector, es decir, las mejores prácticas (lo cual se conoce también como benchmarking⁶)
- ✘ Viabilidad de la idea y conversión en proyecto empresarial

Hecha la contrastación de la idea con el entorno, el producto como tal y el mercado lo que sigue es disponer de una panorámica global, de conjunto, hacer un análisis de los factores restrictivos o favorables que conocemos como intrínsecos a la empresa (debilidades y fortalezas) y extrínsecos a la misma (oportunidades y amenazas) que se conoce como matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) o DAFO por otros autores. De acuerdo con González (2006) si encontramos que “las fortalezas y las oportunidades tienen más ‘peso’ específico que las debilidades y amenazas, debemos concluir que la idea es viable”; en consecuencia, se puede proceder a elaborar el proyecto empresarial; en caso contrario, la idea no sería viable y lo más recomendable es desistir de la misma.

En concreto, el beneficio del análisis DOFA sobre el estudio de la viabilidad de la idea es que nos obliga a profundizar en los siguientes aspectos: Disposición (de recursos y productos), capacidades (de gestión, de comercialización, de distribución, etc.), de financiación (bancaria, socios, apoyos externos, etc.), y finalmente, rentabilidad (¿realmente vale la pena embarcarse en el proyecto?).

El proceso de creación de empresas

Se recomienda la lectura juiciosa del texto: “La creación de empresas. Un enfoque gerencial, de José María Veciana (que encuentras en la dirección web:

<http://www.epigijon.uniovi.es/campusemprendedor/docs/articulos/veciana%20la%20caixa.pdf>) y cuya versión electrónica está disponible en www.estudios.lacaixa.es.

⁵ El *outsourcing* es un sistema de subcontratación, que puede hacerse como alianza estratégica, en donde una empresa le encarga a otra o a un profesional la realización de una actividad dentro de un proceso o el desarrollo de un producto específico, para poderse dedicar a lo fundamental, pactando con un tercero la responsabilidad de ejecutar parte del negocio. En concreto, permite reducir o controlar el gasto de operación y manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control.

⁶ El *benchmarking* es un proceso sistemático y permanente cuyo fin es evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo de otras organizaciones que evidencian las mejores prácticas sobre un área de interés y ello permitirá transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación a la propia organización.

✘ **Proceso general de creación de una empresa: fases**

- ✘ Analizar el mercado (real o potencial)
- ✘ Identificar las ideas posibles que pueden visualizarse en dicho mercado
- ✘ Estudiar la viabilidad de la idea, de acuerdo con lo que se acaba de ver en el apartado anterior
- ✘ Plantear un plan de negocios (plan de empresas), como se planteó en la unidad 1.
- ✘ Creación de la empresa y puesta en marcha de la misma
- ✘ Incursión en el mercado original desde donde se inició.
- ✘ Consolidación (posicionamiento) de la empresa en el mercado

✘ **Problemas potenciales y reales de la creación de empresas**

Los principales problemas con los que se enfrenta una empresa en su etapa de constitución o en sus inicios se pueden resumir en los siguientes, que se pueden profundizar en la dirección web que acabamos de mencionar:

- ✘ Conseguir clientes o tener ventas insuficientes
- ✘ Obtener financiación externa
- ✘ Reclutamiento de personal calificado
- ✘ Reorientación del negocio
- ✘ Riesgo de la novedad
- ✘ Riesgo de la pequeñez

Por otra parte, algunos expertos plantean los siguientes, como los errores más comunes cometidos por los empresarios que recién se inician o que van a iniciarse:

- ✘ Análisis insuficiente del mercado
- ✘ Mala gestión del tiempo
- ✘ Baja motivación, generalmente ocasionada por razones financieras (escasez de fondos)
- ✘ Desconocimiento de manejos financieros, no sabe cómo administrar los costos.
- ✘ Publicidad insuficiente.
- ✘ No se ha identificado bien a los clientes efectivos.

- ✘ Generación de ideas de negocios.

Ya hemos visto las distintas fuentes de ideas de productos que, en esencia, son las mismas para generar nuevos negocios, ya que no siempre la idea generada da lugar a una empresa. Pero cuando se tiene la intención de crear una empresa y esta se formaliza, el proceso de generar ideas tiene que ser algo cotidiano en la nueva empresa y aquí es válido, de nuevo, retomar las fuentes

ya descritas anteriormente. No hay dudas que si se tiene una alta capacidad creativa, la generación de ideas de negocios se facilitará enormemente.

Creatividad empresarial

Teresa Amabile (Mateo, 2010) define la creatividad empresarial así: “la implantación de ideas nuevas y útiles para establecer un nuevo negocio o nuevos programas para producir bienes y servicios. Estas ideas están directamente relacionadas con el producto o servicio, la identificación de un mercado para esos bienes o servicios, los medios para producir y distribuir esos bienes o servicios y los métodos para obtener los recursos necesarios para producir o distribuir bienes o servicios”.

La creatividad empresarial se basa en dos factores, por un lado, en la capacidad creativa de la gente y la capacidad de gestión de la gerencia o del empresario para estimular dicha capacidad creativa. En el primer caso, se trata de contar con gente que tenga la facilidad para plantear ideas nuevas e imaginar nuevos proyectos, que sean capaces de proponer soluciones originales o recrear las soluciones existentes, y que sepan analizar e investigar. En el segundo caso, es el empresario, o el gerente de la empresa, quien propicia ambientes de motivación hacia la innovación mediante acciones que estimulen la iniciativa personal, la capacidad creativa y el pensamiento innovador en todos los niveles de la organización empresarial.

No obstante, también hay que contemplar algunos obstáculos a la creatividad:

-  Conformismo
-  Especialización de tareas
-  Falta de diálogo
-  Estructuras rígidas en el pensamiento

Pero lo que más acaba con la creatividad, desestimula la iniciativa personal y “mata” la innovación dentro de las organizaciones son expresiones como las siguientes (Rúa, 2004; Barker, 2005):

“Eso es imposible”

“Aquí no hacemos las cosas de ese modo”

“Ojalá fuera tan fácil”

“Se trata de un cambio demasiado radical para nosotros”

“¿Quién le dio permiso para cambiar las reglas?”

“Ya lo intentamos y no dio resultado”

“Si usted llevara aquí todo el tiempo que yo llevo, comprendería que lo que usted sugiere es completamente absurdo”

“Cómo se atreve a sugerir que lo que estamos haciendo está mal”

“Cuando lleve aquí un poco más de tiempo lo comprenderá”

Las expresiones anteriores responden a paradigmas que pueden paralizar la acción si quien las lanza no está dispuesto a cambiar. La cuestión aquí es darse cuenta que la creatividad no se debe limitar exclusivamente a un producto sino a todos los ámbitos de la gestión empresarial.

✿ Identificación y evaluación de una oportunidad empresarial

Una vez identificada la oportunidad, de acuerdo con todo lo que hemos visto hasta el momento, hay que distinguir dos tipos de evaluación posibles: una, realizada por el mismo empresario; la otra, realizada por un inversionista o por empresas de capital de riesgo. Para ello, hay distintos criterios de evaluación, algunos de los cuales se presentan a continuación:

1. Necesidad que satisface el producto o servicio
2. Posibilidad de identificar los clientes potenciales
3. Tamaño del mercado
4. Tasa de crecimiento del mercado
5. Participación en el mercado
6. Situación competitiva: grado y estructura de la competencia
7. Respuesta esperada de los competidores en cuanto a producto, tecnología, Comercialización, etc.
8. Grado de control sobre precios, costes, canales de distribución
9. Costes de producción, marketing y distribución
10. Margen bruto de contribución
11. Rentabilidad (ROI y beneficios después de impuestos)
12. Plazo para alcanzar el punto crítico
13. Plazo para tener «cash flow» positivo
14. Posibilidad de proteger la idea, el producto, etc.
15. Características del empresario incluido el equipo fundacional y directivo

De acuerdo con lo anterior, la evaluación arrojará los indicios necesarios para determinar la probabilidad, mayor o menor de éxito de una empresa creada a partir de una idea surgida de alguna oportunidad identificada en el mercado. Esto es, de manera similar al análisis de viabilidad de la idea, una forma de determinar la viabilidad de la iniciativa empresarial.

✿ Proceso estratégico. Modelo de negocio.

Lo que sigue es desarrollar un proceso estratégico que le permita a la empresa incursionar en el mercado y, consecuentemente, el modelo de negocio que se adoptará, como se mostró en la fig.... El proceso estratégico se ejecuta mediante un plan estratégico que se constituye en un

elemento crucial del plan de negocio (plan de empresa), en lo cual profundizaremos más en la unidad 3, ya que marcará la pauta del conjunto de acciones que deberán emprenderse para la creación, puesta en marcha y posterior funcionamiento de la empresa que va a emerger. Una vez concebida, y luego de diseñada o creada la empresa, se requerirá un modelo de negocio para operar en el mercado.

El modelo de negocio “es un conjunto de presunciones planificadas sobre cómo la empresa creará valor para todos los interesados (clientes, inversionistas y socios)” (ver <http://www.gestiopolis.com/canales8/emp/modelo-de-negocio.htm>).

Luis G. Salichs (en www.gestiopolis.com) propone los elementos de la tabla siguiente para un modelo de negocio en el entendido que dicho modelo debe contestar interrogantes sobre el cliente, la ganancia y el valor añadido-

Selección del cliente	¿Quién es? ¿Tiene relevancia nuestra oferta con el cliente?
Propuesta de valor	¿Cuáles son los beneficios que distinguen nuestra oferta?
Diferenciación y control	¿Cómo se protege el flujo de efectivo? ¿Tenemos una ventaja competitiva sustentable?
Alcance del producto y actividades del negocio	¿Cuál es el alcance de nuestras actividades? ¿Qué actividades se llevarán a cabo por los recursos propios de la empresa y cuáles se contratarán a recursos externos?
Diseño organizacional	¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?
Captura de ganancias	¿Cómo la empresa hace una ganancia y cómo se protege esa ganancia?
Valor de los recursos	¿Por qué alguien querría trabajar en la empresa? ¿Cómo se aprovecha su talento?

Cuadro 6: Fuente: Interrogantes para el modelo de negocio: Fuente: tomado de Salichs (en <http://www.gestiopolis.com/canales8/emp/modelo-de-negocio.htm>)

Ejercicio de autoevaluación

1. Si en este momento tienes alguna idea empresarial en mente, ¿cuál de las fuentes de ideas te inspiró y por qué? Si no la tienes, identifica una.
2. A tu idea aplícale los interrogantes de chequeo para hacer un análisis de viabilidad y expresa los argumentos que justifican tu idea.
3. Contrasta tu idea de acuerdo con lo visto en la página...
4. Realiza un análisis DOFA a tu idea para que determines la viabilidad de la misma.
5. Ordena, en función de la dificultad y según tu concepto, los principales problemas con los que se enfrenta una empresa en su etapa de constitución o en sus inicios.

6. ¿Cuál de los errores más comunes cometidos por los empresarios que recién se inician o que van a iniciarse te parece el más crítico y por qué razón?
7. Investiga un poco más sobre los obstáculos a la creatividad planteados en la página... y relaciona otros tres (3) obstáculos más, haciendo una corta descripción de ellos.
8. Convierte las expresiones que acaban con la creatividad y “matan” la innovación en expresiones o acciones positivas que hagan todo lo contrario: incentivar la creatividad, promover la iniciativa personal y estimular la capacidad innovadora.
9. Bajo la orientación de tu tutor, aplica los criterios de evaluación a tu iniciativa empresarial para que determines si además de su viabilidad, puede tener probabilidades de éxito en el mercado
10. Con la ayuda de tu tutor aplica las preguntas sobre el cliente, la ganancia y el valor agregado a tu empresa para orientar cuál será el modelo de negocio a seguir.

PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta que: para desarrollar un proyecto empresarial tienes que tener muy claro a qué mercado, o nicho de mercado, te vas a dirigir. Sin mercado, no hay ideas ni productos ni proyectos ni empresas.

Tenga presente: las acciones de análisis de viabilidad de una idea: chequéala, justifícala, contrástala, realiza el análisis DOFA y determina si es viable o no para convertirla en una iniciativa empresarial.

Traer a la memoria: las fases del proceso de creación de una empresa: analizar el mercado, identificar las ideas posibles, estudiar la viabilidad de la idea, plantear el plan de empresa (o plan de empresa), crear y poner en marcha la empresa, incursionar en el mercado y consolidar (posicionar) la empresa en él

Tener en cuenta que: la evaluación de una oportunidad empresarial es un indicador importante para el emprendedor que trabaja en una iniciativa de empresa como para el inversionista que pretende invertir en ella.

Tenga presente que: es importante definir un modelo de negocio para la empresa que va a depender de la naturaleza de la empresa y del mercado que atenderá.

3.4. Los escenarios que motivan la creación de empresas

Introducción reflexiva

Una vez asumido el mercado como una premisa para el accionar empresarial vendrán otras situaciones en donde será necesario tomar decisiones importantes, entre las cuales tenemos la definir con qué producto intervendremos el mercado, que nos llevará a asumir la vocación de la empresa en términos de producir, comercializar o prestar servicios. Obviamente, esta decisión

estará basada no sólo en consideraciones de mercado sino en las propias condiciones personales (fortalezas, inclinaciones, gustos, conocimiento del sector, etc.).

Otra decisión importante será definir cómo la va a iniciar: si va a partir de cero, si va a ser de base tecnológica, si aprovechará el licenciamiento de algún derecho empresarial (representación, franquicia, etc.), o si realizará alguna alianza extranjera, entre otras consideraciones. Igualmente, si partirá de productos ya existentes o explotará sus propios desarrollos o innovaciones. Aquí tendrá que explorar un sinnúmero de opciones posibles y conocer bien la naturaleza, dinámica, ventajas y desventajas de cada una para decidirse por la que ofrezca las mejores posibilidades de materialización de la iniciativa empresarial.

Criterios para la elección de un negocio, un producto y una empresa

No existe una regla o fórmula que sirva como guía determinante para tomar la decisión de elegir un negocio en particular, fabricar un producto específico y montar una empresa porque, como ya hemos visto, son muchos los factores externo e internos a tener en cuenta y, en todo caso, está de por medio los intereses personales, las inclinaciones, el conocimiento sobre un producto o sobre su forma de producirlo; no obstante, hay elementos que permiten darle fundamento al negocio. Dos de esos elementos son: la naturaleza de la actividad (lo que va a producir la empresa) enmarcada en un determinado sector de la economía, que se constituye en un condicionante externo y la vocación personal o inclinación hacia una determinada forma de intervenir el mercado de acuerdo con el sector económico, que se constituye en un condicionante interno.

Atendiendo el criterio de la naturaleza de la actividad (de acuerdo con el sector económico) las empresas se pueden agrupar como se muestra en el siguiente cuadro:

Sector de la economía	Naturaleza de la actividad
Sector primario	Explotación de recursos naturales y de actividades agropecuarias
Sector secundario o de la producción	Explotación de actividades que implican la transformación de materias primas en bienes elaborados (industrias)
Sector de la construcción (hace parte del sector secundario)	Explotación de actividades de construcción de viviendas, edificios, centros comerciales, conjuntos residenciales, puentes, carreteras y otras obras civiles.
Sector terciario o de los servicios	Explotación de actividades basadas en distintos tipos de equipos y de trabajo humano para atender ciertas demandas (comunicaciones, banca, turismo, asesorías, consultorías, salud, seguros, etc.)

Cuadro 7: Agrupación de las empresas según el sector de la economía y la naturaleza de la actividad. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

Atendiendo el criterio de elegir un sector del mercado e incursionar en él con un determinado producto, enmarcado en alguno de los sectores mencionados en el cuadro anterior, podemos observar otra panorámica que nos permite ubicar mejor nuestra empresa de acuerdo con la actividad específica a desarrollar. La situación se presenta en la figura 27.

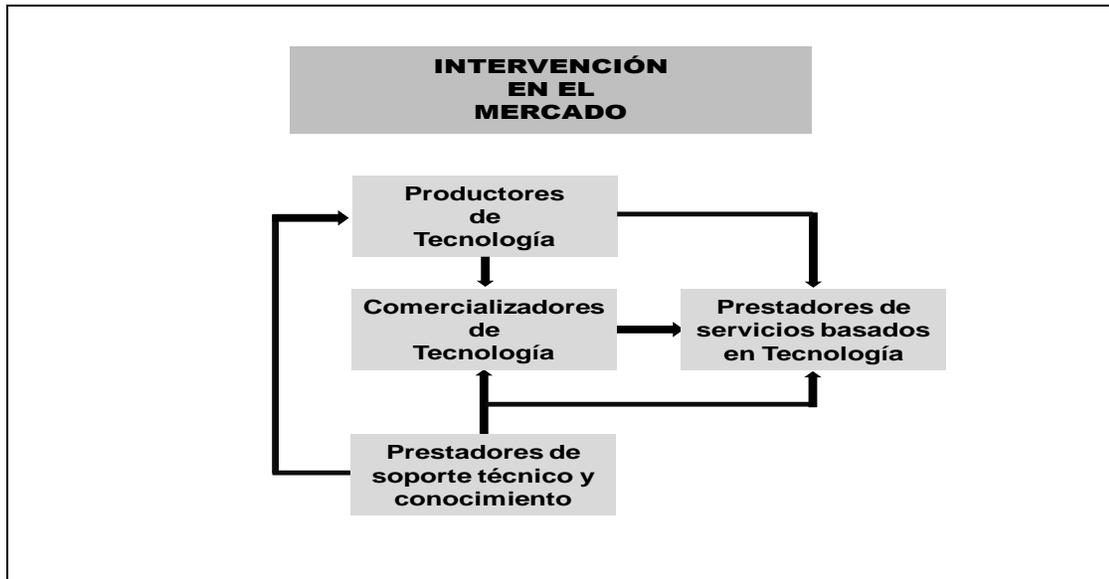


Figura 27: Clasificación de las empresas según el tipo de producto con el que intervienen en el mercado. Fuente: Estrategia metodológica para el desarrollo del curso de Prospectiva y conocimiento (Rúa, 2004).

La figura anterior nos determina unos campos de actuación que pueden seleccionarse según la inclinación del emprendedor generalmente determinada por condiciones de mercado y por condiciones de conocimiento.

- ✘ Inclinación a la producción. Aquí encontramos a los productores o ensambladores.
- ✘ En este caso, la empresa puede ser de carácter industrial manufacturera o de carácter industrial de base tecnológica: puede producir manufacturas de bajo o alto valor agregado, productos procesados, equipos, máquinas, herramientas, dispositivos, componentes, etc.
- ✘ Inclinación a la comercialización (mercadeo y ventas). Aquí encontramos las empresas comercializadoras, distribuidoras y vendedoras al final de la cadena de valor

- ✘ En este caso, la empresa puede dedicarse al proceso completo de comercialización de los productos producidos por las empresas productoras (haciendo todas las labores de marketing y de ventas) o limitarse a ser un distribuidor mayorista o minorista, o ubicarse al final de la cadena simplemente a vender dichos productos.
- ✘ Inclinación a la prestación de servicios basados en los productos de los productores o comercializadores. Empresas prestadoras de servicios que atienden una demanda determinada del mercado, pero con base en ciertos productos, generalmente tecnologías de alta, mediana o baja intensidad.
- ✘ En este caso la empresa puede incursionar con servicios que requieren apoyo en tecnología tales como las comunicaciones, la banca, la salud, el transporte, la recreación, etc.
- ✘ Inclinación a la prestación de servicios de apoyo o soporte. Empresas prestadoras de servicios a todos los anteriores. Son servicios más transversales y universales que aplican a varios sectores a la vez.
- ✘ En este caso la empresa puede incursionar con servicios de mantenimiento, diseño, montaje, instalación, operación, asesoría, consultoría, interventoría, educación, etc.

Formas de crear empresas e iniciarse como empresario

✘ **Modalidades de común ocurrencia**

Existen múltiples alternativas para emprender un proyecto empresarial, crear una empresa e iniciarse como empresario. Se puede partir de cero, o apelar a empresas o recursos ya existentes. En el primer caso, se asume el deseo de hacer un proyecto propio, con una inversión (propia u obtenida en préstamo o por vinculación de socios accionistas como inversionistas) y contar con una idea de negocio, algo que se emprenderá por primera vez.

En el segundo caso, existen algunas alternativas que van desde las alianzas estratégicas con las que se obtienen en algunos de los casos, la posibilidad de explotar una licencia de un producto, y en otras, se plantean formas de asociación para explotar un negocio existente o uno que también puede partir de cero.

En el contexto de este módulo nos centraremos en algunas modalidades de común ocurrencia, pero vale la pena saber que existen muchas posibilidades que mencionamos a continuación:

- ✘ Adquisición: compra de empresas ya existentes adquiriendo la totalidad del valor de la compañía o una participación accionaria en la misma. Aquí puede darse la compra de títulos de propiedad o la compra de un negocio ya establecido.
- ✘ Reflotación de empresas: compra de empresas en crisis o en declive, lo cual entraña ciertos riesgos que deben ser muy bien calculados.
- ✘ Traspasos: consisten en crear una empresa nueva en la ubicación de otra, utilizando la licencia comercial asociada al lugar.
- ✘ Iniciarse como incubado: son empresas que se incuban en una incubadora de empresas, generalmente de base tecnológica, o en parques tecnológicos que propician la creación de empresas en modalidad start up.
- ✘ Por herencia: usualmente están referidas a empresas familiares que se heredan cuando muere el dueño original o empresario que creó el negocio.

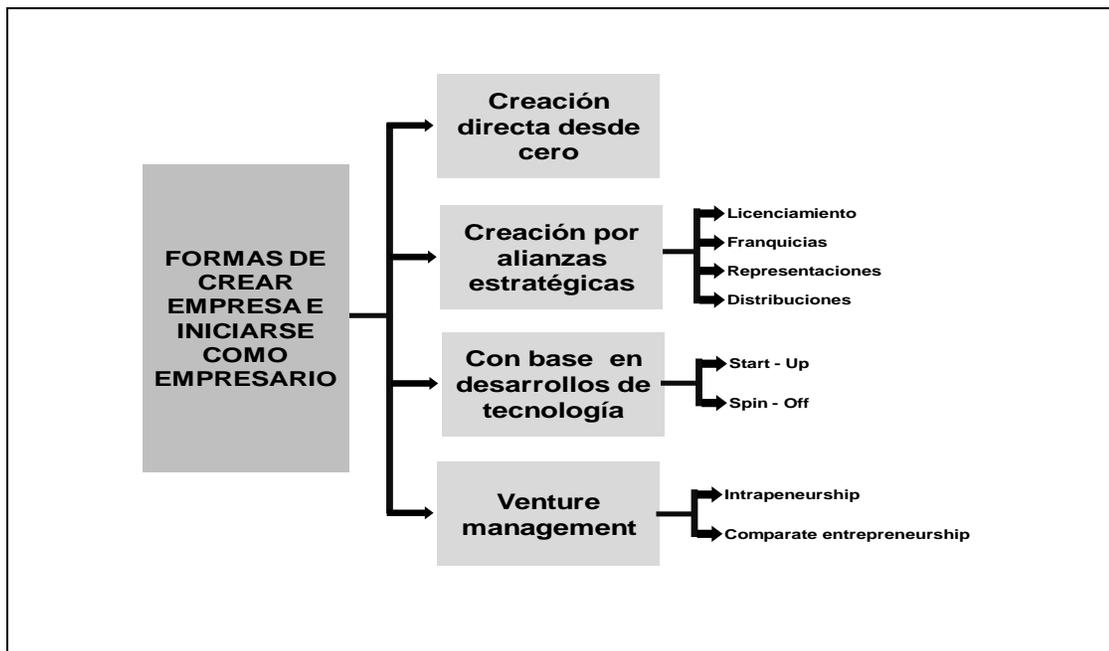


Figura 28: Formas de crear empresas e iniciarse como empresario. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

- ✘ Creación directa desde cero y creación por alianzas estratégicas

La creación directa desde cero es una forma tradicional de iniciarse como empresario, partiendo de un mercado, una idea, una inversión y un equipo de trabajo que desarrolla la empresa.

La creación por alianzas estratégicas se da cuando por razones de inversión o de ventajas competitivas, la explotación de un negocio requiere la asociación o suma de fuerzas mediante alianzas, entre dos o más empresas. Puede darse en varias modalidades:

- ✘ Joint Venture: incursionar en alianza en un mercado mediante riesgos y ganancias compartidas.
- ✘ Uniones temporales: son alianzas temporales que duran el tiempo suficiente para explotar un negocio que ha requerido sumar fuerzas para ganar una licitación o una convocatoria. Por lo general aplica en negocios con el sector oficial.
- ✘ Consorcios: son alianzas que se realizan entre empresas más o menos similares en capacidad y dentro de un mismo clúster o área de interés comercial, en donde suman fuerza para subsanar debilidades y lograr economías de escala y ventajas comparativas que no tendrían si actuaran cada una por su lado.
- ✘ Outsourcing: la compañía que presta el servicio a la que la contrata (o subcontrata) entra en la dinámica y la cadena de valor de la compañía madre y explota conjuntamente algún aspecto del desarrollo de un mercado.
- ✘ Home Office (oficina en casa): es el trabajo profesional que se realiza en una casa, y usualmente se hace vía teletrabajo, cuando se trata de servicios, o la casa es a la vez el centro de producción, cuando se trata de bienes.
- ✘ Maquiladora: Una maquiladora es una empresa que importa materiales sin pagar aranceles, siendo su producto uno que no se va a comercializar en el país de origen. Las maquiladoras usualmente trabajan para compañías transnacionales y hay nula transferencia de conocimiento tecnológico.
- ✘ Cooperativas: es una forma de organización social, integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

- ✘ Star up, spin off o empresas basadas en desarrollos tecnológicos innovadores

Las empresas Start- up (o Starup) son negocios pequeños que se centran en las nuevas tecnologías y que normalmente se confunden con las pymes, pero que se diferencian principalmente por promover prácticas asociadas a la innovación, desarrollar tecnologías que hasta el momento no se habían explotado, intentan crear empleos de calidad y se esfuerzan en una mejor distribución de la riqueza.

“La “Spin-off” es un término anglosajón que expresa la idea de la creación de nuevas empresas en el seno de otras empresas u organizaciones ya existentes, sean públicas o privadas, que actúan de incubadoras. Con el tiempo acaban adquiriendo independencia jurídica, técnica y comercial. Conocida también como Empresa de Base Tecnológica, suele estar ligada a la universidad y contribuir a la transferencia de hallazgos científicos desde esta al sector social en forma de

productos innovadores. Ejemplos como el archiconocido Silicon Valley, nacido por la acción de las Universidades de Stanford y Berkeley, en California, reflejan el despegue de esta práctica en Estados Unidos y el retraso de Europa y el área Iberoamericana” (Ver

<http://profesores.universia.es/investigacion/spin-off/>)

Ambos tipos de empresa pueden estar alojadas en una incubadora de empresas de base tecnológica o en un parque de desarrollo tecnológico, o no estarlo.

✘ La compra de empresas (Buy-out y buy-in)

Management buy-out-MBO: Se trata de la compra de un negocio o sociedad por parte de su equipo directivo. Es una operación que generalmente requiere respaldo financiero externo. El aspecto fundamentalmente diferenciador de un MBO frente a otras figuras de financiación reside en que son tres las partes que juegan un papel relevante en la negociación: El equipo directivo, el accionista desinversor, El socio financiero (generalmente una empresa de Capital Riesgo).

Management Buy In (MBI): Consiste en la adquisición de un negocio o sociedad en la que el control de esta es obtenido por un personal de dirección externo a la misma apoyados por una empresa de capital de inversión.

✘ Licenciamientos, franquicias

El licenciamiento es el contrato que permite a una empresa explotar un producto protegido por la regulación de protección a la propiedad intelectual (usualmente patentes, modelos de utilidad o diseños industriales) mediante el pago de unos derechos de uso pactados entre ambas.

La franquicia (o franchising empresarial) es el sistema mediante el cual un franquiciante cede a un franquiciado el derecho de uso de la marca o patente, asociado con el derecho de comercialización exclusiva o semiexclusiva de un producto, incluyendo la transferencia de conocimiento (know how) necesaria para la explotación exitosa del negocio. Por lo general, el franquiciante también cede al franquiciado el uso de la tecnología de implantación y administración del negocio. La franquicia puede ser de producción, distribución, de servicios o industrial.

✘ Representaciones, distribuciones

Son una forma de licenciamiento comercial en donde una casa matriz o gran proveedor (un fabricante, por lo general) le cede a otra empresa la posibilidad de representarla y distribuir sus productos. Cuando la distribución se hace con exclusividad, se habla de una representación (exclusiva); cuando no hay tal exclusividad, la empresa distribuidora puede distribuir otros productos, incluso de la competencia, en el mismo campo del negocio.

- ☛ **Venture management:** los proyectos innovadores en las grandes empresas (intrapreneurship o corporate entrepreneurship). El concepto de corporate entrepreneurship abarca dos tipos de fenómenos: por un lado, el nacimiento de nuevos negocios dentro de organizaciones ya existentes, que algunos autores han definido como una nueva actividad corporativa o intrapreneurship. Por otro lado, está la renovación estratégica, que implica la reformulación de las bases de los negocios en que actualmente compiten.

Ligado a todo lo anterior y, en general, a una de las condiciones necesarias para competir con ventaja, y a lo que ya nos hemos referido en la Unidad 1, es necesario no perder de vista la necesidad de mantener y estimular, en todo momento, el espíritu innovador.

En la figura siguiente retrotraemos el concepto de innovación como condición de éxito para la empresa que quiere competir con ventaja y con sostenibilidad en un mercado.

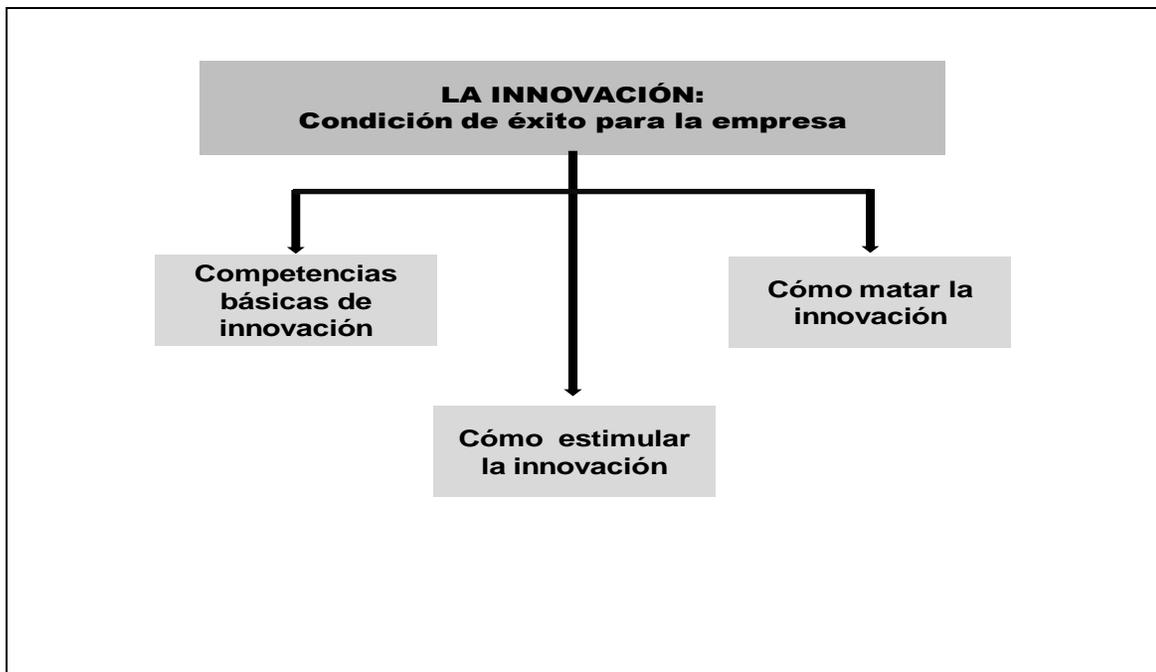


Figura 29: La innovación como condición de éxito para la empresa. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

De acuerdo con la figura describamos un poco los tres (3) elementos de la innovación como condición de éxito para la empresa:

- ✘ Competencias básicas de innovación: la capacidad de imaginar soluciones a problemas o a evitar su ocurrencia así como concebir escenarios posibles y probables; la capacidad de asumir iniciativas personales de manera autónoma, la capacidad creativa y de pensar de manera disruptiva y disonante, la mentalidad abierta y flexible, la actitud proactiva, y la inclinación hacia el cambio, induciéndolo o adaptándose rápida y creativamente a él. Todas estas competencias constituyen lo que se conoce como pensamiento innovador.
- ✘ Cómo matar la innovación: en la página.....vimos las expresiones (que se traducen en hechos) que acaban con la creatividad y, consiguientemente, “matan la innovación”
- ✘ Cómo estimular la innovación: básicamente asumiendo las actitudes contrarias a las que matan la innovación pero para lograrlo hay que estar dispuesto a cambiar y proporcionar el cambio y sobre todo, a generar los escenarios de motivación que estimulen la imaginación, la iniciativa, la creatividad y el pensamiento innovador.

Ejercicios de autoevaluación

1. Responde los siguientes interrogantes: ¿En qué sector de la economía se ubica tu iniciativa empresarial? ¿Cuál es la actividad que desarrollarías en dicho sector? ¿Según tu inclinación o vocación con cuál de las cuatro formas de intervención intervendrías en el mercado?
2. ¿Cuál de las formas de crear empresa e iniciarte como empresario escogerías y por qué razones?

PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta: ubicar tu iniciativa empresarial, desde la idea seleccionada, en un sector determinado de la economía y tener claridad sobre la actividad que desarrollarás en él, la forma de intervención según tu inclinación o vocación.

Tenga presente: son múltiples las formas de crear empresa e iniciarte por empresario. Debes analizar cuál es la mejor para tu iniciativa empresarial: si inicias de cero o aprovechas algo ya existente, si vas sólo o vas en alianza con otra organización, si tu producto es de base tecnológica o no lo es, si te interesa aprovechar alguna modalidad de licenciamiento o si no requieres ninguna, si estás dispuesto asumir más o menos riesgo, etc.

3.5. Asuntos legales: jurídicos-comerciales, laborales, fiscales, de protección en las empresas

Introducción reflexiva

Entrando en materia jurídica, hay algunos aspectos legales, en el marco de lo jurídico-comercial, que es necesario observar para crear una empresa e incursionar con sus productos en el mercado operando dentro del marco que supone el ordenamiento jurídico en materia empresarial. En este punto, surge una decisión fundamental y es determinar si está dispuesto a ser legal y legalista, asumiendo todas las responsabilidades y si está dispuesto a realizar los trámites que la ley exige, a sabiendas de que Colombia es uno de los países con los trámites más extensos y engorrosos para hacer empresa; por último, tendrá que determinar qué tipo de sociedad empresarial conformará dependiendo del tipo de socios y el número de los mismos y los capitales aportados.

Asuntos legales

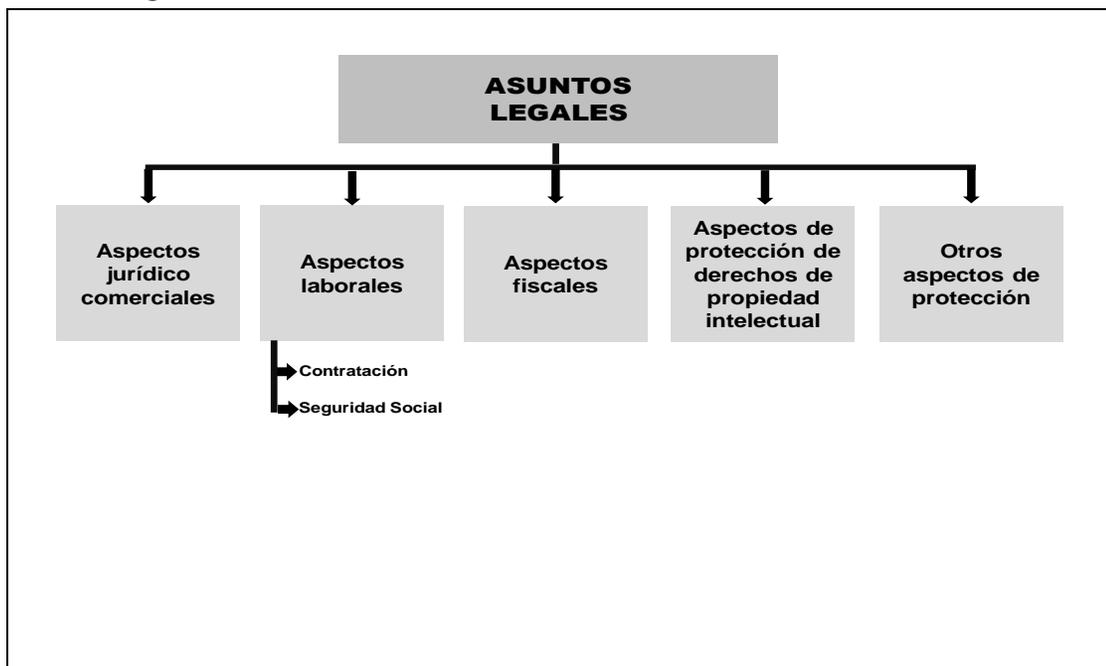


Figura 30: Asuntos legales. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

Como lo muestra la figura anterior son varios los asuntos legales a tener en cuenta. En el siguiente cuadro se pueden apreciar algunos de los conceptos asociados a cada asunto que deben ser contemplados.

Aspectos legales	Elementos que contemplan
Aspectos jurídico-comerciales	Tipo de sociedad Constitución en Notaría, Registro Mercantil y operación de la empresa
Aspectos laborales	Contratación (tipos de contratos) Seguridad laboral y Cajas de Compensación familiar
Aspectos fiscales	Obtención del RUT, del NIT y registro como responsable del IVA, retenciones, etc.
Aspectos de protección de derechos de propiedad intelectual	Propiedad industrial Derechos de autor
Aspectos varios	Pagos a la municipalidad, licencias de funcionamiento y otras consideraciones (ambientales, seguros, etc.)

Cuadro 8: Aspectos legales y elementos que contemplan. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

Aspectos jurídicos-comerciales

✘ Constitución y operación de la empresa

Los dos actos que dan vida a la nueva empresa son: la constitución de la sociedad comercial y el cumplimiento de los requisitos de ley que le permiten su funcionamiento. Sobre esto volveremos más adelante y conoceremos los trámites asociados a ambos actos.

✘ La forma jurídica de la empresa: tipos de sociedades

Una empresa debe tener una forma jurídica para poder existir y operar como entidad empresarial. Para ello, hay que definir el tipo de sociedad comercial con el que se quiere incursionar en el mercado y existir legalmente como empresa. Una sociedad es un contrato suscrito entre dos o más personas que realizan sus aportes de capital en dinero, especie o trabajo con el objetivo de formar una persona jurídica diferente a cada uno de sus integrantes, cuyo fin es repartirse las utilidades obtenidas con la actividad de la empresa (cuando hay lucro) o cumplir con una utilidad social (cuando no hay lucro).

Las sociedades empresariales pueden ser de tres tipos: sociedades mercantiles (con ánimo de lucro), sociedades no mercantiles (sin ánimo de lucro) y sociedades profesionales y gremiales

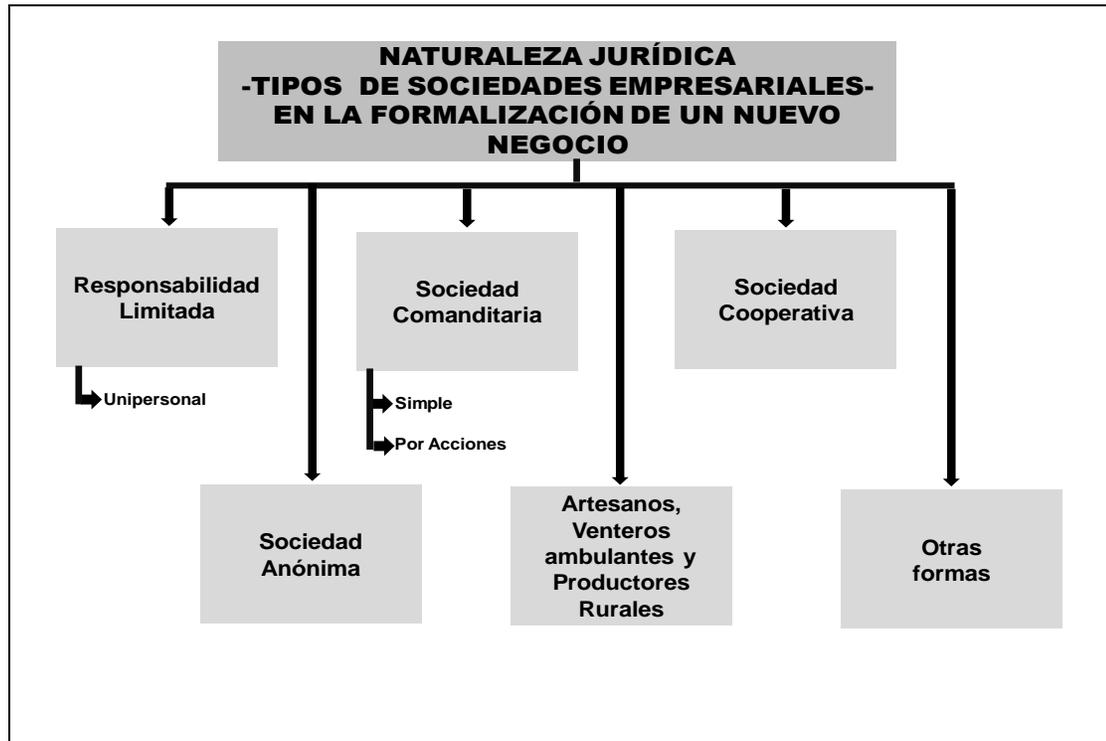


Figura 31: Naturaleza jurídica de los tipos de sociedades empresariales. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

Artesanos, venteros ambulantes y productores rurales: Aunque no están catalogados como sociedades empresariales y por lo general su naturaleza es de carácter informal, son una fuente de trabajo para muchas personas por lo cual es deseable que quienes hagan de estos oficios su modo de vida, y hasta su profesión, se registren ante los entes competentes o se asocien para sumar fortalezas, obtener reconocimiento y competir con ventajas.

Empresa Unipersonal: Una persona natural o jurídica que reúna las cualidades para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La tributación se realiza como una sociedad de responsabilidad limitada 35% impuesto de renta Régimen común para IVA Son agentes retenedores de Fuente

Sociedad Limitada: Mínimo dos socios y máximo veinticinco Responden con sus respectivos aportes Según el Código de Comercio artículos 354, 355 y 357, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria, para alguno de los socios. Los socios deben definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y podrán delegar la representación legal y administración en un gerente, quien se guiará por las funciones establecidas en los estatutos. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra Limitada o su abreviatura Ltda.

Sociedad Anónima: Mínimo cinco accionistas quienes responden hasta por el monto o aporte de capital respectivo que han suministrado para la sociedad. Se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y que lo hayan expresado en su documento de fundación o estatutos. La administración de ésta sociedad se desarrolla con la asamblea general de accionistas quienes definen el revisor fiscal y la junta directiva, quien a su vez define al gerente, quien es la persona que asume la representación legal de la sociedad. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las palabras Sociedad Anónima o su abreviatura S.A.

Sociedad Colectiva: 2 o más socios quienes responden solidaria, ilimitada y subsidiariamente por todas las operaciones sociales. Cuando se constituye este tipo de sociedad, se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa, el que deseen sus socios, quienes a su vez podrán delegar la administración de la sociedad en otras personas extrañas, pero perdiendo así la posibilidad de diligenciar o gestionar negocios. Es importante saber que la razón social de estas sociedades se forma con el nombre completo o solo apellido de uno de los socios, seguido de la palabra y compañía; hermanos & o e hijos. Esto quiere decir que no podrá ir un nombre de un extraño en la razón social.

Sociedad Comandita Simple: Se constituye mediante escritura pública entre 1 o más socios gestores y 1 o más socios comanditarios o capitalistas. Los socios capitalistas o comanditarios aportan capital mientras los gestores aportan la administración de los capitales y el desarrollo de los negocios. Los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones y los socios capitalistas o comanditarios solo responden por sus respectivos aportes. Se debe tener claridad en la razón social de estas sociedades, la cual se forma exclusivamente con el nombre completo o solo apellido de uno o más socios colectivos comanditarios o gestores; seguido de la palabra y compañía o su abreviatura & Cía. y seguido de la abreviación S. en C.

Sociedad Comandita por Acciones: Se constituye mediante escritura pública entre 1 o más socios gestores y por lo menos 5 socios capitalistas o comanditarios. Los socios capitalistas o comanditarios aportan capital mientras los gestores aportan la administración de los capitales y el desarrollo de los negocios. Se debe tener claridad en la razón social de estas sociedades, la cual se forma exclusivamente con el nombre completo o solo apellido de uno o más socios colectivos, seguido de la palabra y compañía; o su abreviatura & Cía.; seguido en todo caso por las palabras Sociedad en Comandita por Acciones; o su abreviatura SCA.

Sociedad por Acciones Simplificada: Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario. 1 o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Su razón social será la denominación que

definan sus accionistas pero seguido de las siglas “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.

Cooperativa: Es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada, que opera bajo principios cooperativos universales y de economía solidaria.

Otras formas de sociedades empresariales de economía social (sin ánimo de lucro):

Además de la Cooperativa, que es la forma más conocida y extendida de la economía social, existen otras formas empresariales para producir trabajo y riqueza: Sociedades laborales, Fundaciones, Centros especiales de empleo, Mutualidades y Empresas de Inserción. También están las asociaciones profesionales y gremiales.

Asociación: La asociación o corporación es un ente jurídico sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de varios asociados o corporados, los cuales pueden ser personas naturales o jurídicas que tienen como finalidad ofrecer bienestar físico, intelectual o moral a sus asociados o a la comunidad en general. Para la creación de una asociación o corporación se requiere la presencia mínimo de dos constituyentes o asociados fundadores, ya sean personas naturales o jurídicas. No se puede realizar pagos a los asociados en efectivo.

✘ Trámites de constitución y registro

La constitución de la empresa se hace mediante un acta firmada por todos los socios que la conformarán y su registro oficial se hace ante la Cámara de Comercio de la Jurisdicción. En el apartado **Crear empresa en Colombia**-Guía de pasos y trámites para crear una empresa en Colombia-puede observar, de manera general, el proceso completo. La empresa puede ser una sociedad comercial, una asociación, una cooperativa o una fundación. Las sociedades comerciales son de varios tipos como ya hemos visto. Según los fines económicos las empresas o sociedades pueden ser con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro.

Puedes observar modelos de constitución de empresas según el tipo de sociedad empresarial en <http://www.webadicto.net/blogs/webadicto/post/2011/08/15/Modelos-de-Actas-de-Constitucion-de-Empresas.aspx>.

También en: <http://www.actualicese.com/modelos-y-formatos/word-acta-de-constitucion-de-un-sociedad-asociacion-o-fundacion/>

Podrás observar un modelo de acta de constitución para una sociedad, asociación o fundación. Usualmente muchas notarías disponen de formatos y modelos proforma para constituir la empresa.

✘ Obligaciones legales de funcionamiento

La existencia legal de una empresa la determinan el acta de constitución, su registro en una notaría y la matrícula de la sociedad mercantil en el registro mercantil de la Cámara de Comercio. En el apartado Crear empresa en Colombia-Guía de pasos y trámites para crear una empresa en Colombia-puede observar, de manera general, el proceso completo-Deben tenerse en cuenta las obligaciones de ley: llevar la contabilidad, entregar facturas, conservar los libros contables, ser leales a las normas y usos mercantiles, sometimiento a los procedimientos de suspensión de pagos y quiebra.

✘ Gobierno local: licencias, permisos, protección civil

Por lo general, la operación de una empresa en el territorio de un municipio requiere el obtener el registro de industria y comercio y la solicitud de la licencia de funcionamiento.

En el apartado Crear empresa en Colombia-Guía de pasos y trámites para crear una empresa en Colombia-puede observar, de manera general, el proceso completo

Aspectos laborales

Relaciones y derechos laborales

Es necesario saber que existen unas relaciones laborales y unos derechos laborales que deben ser respetados porque así están contemplados en la Constitución Política y en las leyes laborales. Los temas contractuales (tipos de contratos) y los impuestos parafiscales (SENA, ICBF y cajas de compensación) son fundamentales aquí.

✘ Seguridad social

La seguridad laboral consistente en garantizarle al trabajador el pago correspondiente a la protección en salud (a una EPS), riesgos profesionales (a una ARP), pensiones y cesantías (a administradoras de pensiones y cesantías)

✘ Contratación. Contratos de trabajo

La contratación es otro punto álgido. Los tipos de contrato son (ver http://noticias.eempleo.com/colombia/tendencias_laborales/formas-de-contratacin-n-en-colombia/7399531): contrato a término fijo, contrato a término indefinido, contrato de obra o

labor, contrato civil por prestación de servicios, contrato de aprendizaje, contrato ocasional de trabajo).

✘ Resolución de conflictos

Un tema crítico lo constituyen los conflictos que se suscitan entre la empresa y los trabajadores, que usualmente surgen por temas de sindicalismo, o entre los empleados y que atentan contra el buen clima organizacional y adecuados ambientes de trabajo.

Aspectos fiscales

- ✘ Obtención de documentos tributarios básicos.
- ✘ Obtención del RUT y el NIT ante la Administración de impuestos.
- ✘ Inscripciones ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para el pago de impuestos como el IVA y la retención en la fuente (RETEFUENTE) además del pago de la del impuesto sobre la renta mediante la declaración de renta que se realiza anualmente.
- ✘ Dificultades y conflictos tributarios: se dirimen ante las autoridades competentes.

Aspectos de protección de los derechos de propiedad intelectual

La propiedad intelectual es el conjunto de derechos de exclusividad, protegidos por el Estado, sobre obras creadas por una persona natural, fruto de su ingenio y creatividad, aplicadas a la industria, el comercio y las artes, con efectos económicos y sociales, en un área geográfica determinada.

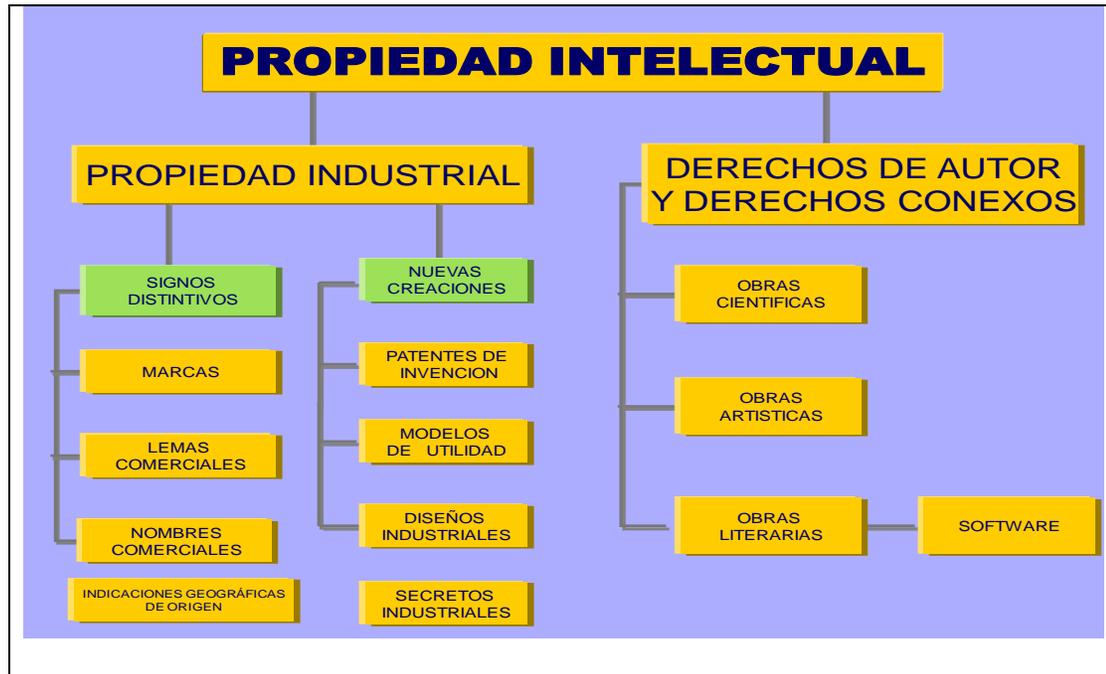


Figura 32: Clasificación de la propiedad intelectual. Fuente: Tomado del curso sobre gestión de la tecnología, el conocimiento y la innovación (Rúa, 2009).

La propiedad industrial

Es la exclusividad que confiere un conjunto de derechos adquiridos sobre objetos de la industria y el comercio, mediante los cuales se hace la diferencia en la competencia a través del Know How (“black box”), adquiridos y/o por adquirir en el ejercicio de la actividad industrial y comercial.

Se clasifica en signos distintivos, indicaciones geográficas de origen y nuevas creaciones. Los signos distintivos se protegen mediante registros y pueden ser: marcas (que se identifican mediante símbolos como ®; ™; MR), lemas comerciales y nombres comerciales. Las nuevas creaciones se protegen mediante patentes de invención, modelos de utilidad y diseños industriales. Adicionalmente están los secretos industriales que usualmente no se protegen por esta vía.

Los derechos de autor

Es una disciplina jurídica que regula la particular relación del autor con su creación intelectual y de ésta con la sociedad (se identifican mediante los símbolos ©, ®)

Se clasifica en textos, obras artísticas, fonogramas, textos literarios asociados a las composiciones, software y derechos conexos.

✳ Otros tópicos de propiedad intelectual

Denominación de origen o indicaciones de origen, conocimientos tradicionales, y problemas como la piratería, conflictos sobre titularidad de derechos, competencia desleal, etc. que, en primera instancia, se dirimen ante la SIIC-Super Intendencia de Industria y Comercio.

Para saber más sobre la protección de la propiedad intelectual en el mundo y en Colombia consulta las páginas web de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual-OMPI-(WIPO) (<http://www.wipo.int/portal/index.html.es>) y de la SIIC (<http://www.sic.gov.co/es/>) respectivamente.

Otros aspectos de protección

✳ Protección ambiental

Cuando la empresa, en razón de su naturaleza y del tipo de producción que realiza y el impacto que pueda tener sobre el medio ambiente, requiere disponer de licencias ambientales y seguir las directrices en la materia expedidas por las CAR y el Ministerio del Medio Ambiente.

✳ Seguros y fianzas

El seguro es un contrato por el cual una de las partes (el asegurador) se obliga, mediante una prima que le abona la otra parte (el asegurado), a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto, como puede ser un accidente o un incendio, o un robo, entre otras.

El tema de los seguros es crítico en especial si los negocios están sometidos a riesgos severos, aunque todas las empresas lo están, a mayor o menor nivel, hay algunas que prácticamente operan en riesgo permanente, razón por la cual se deben apalancar los contratos de seguros por períodos de un año.

✳ Riesgos legales del administrador o el gerente

El riesgo legal surge de violaciones e incumplimientos con las leyes, reglas y prácticas, o cuando los derechos y obligaciones legales de las partes respecto a una transacción no están bien establecidos

Crear empresa en Colombia

- ✘ Guía de pasos y trámites para crear una empresa en Colombia

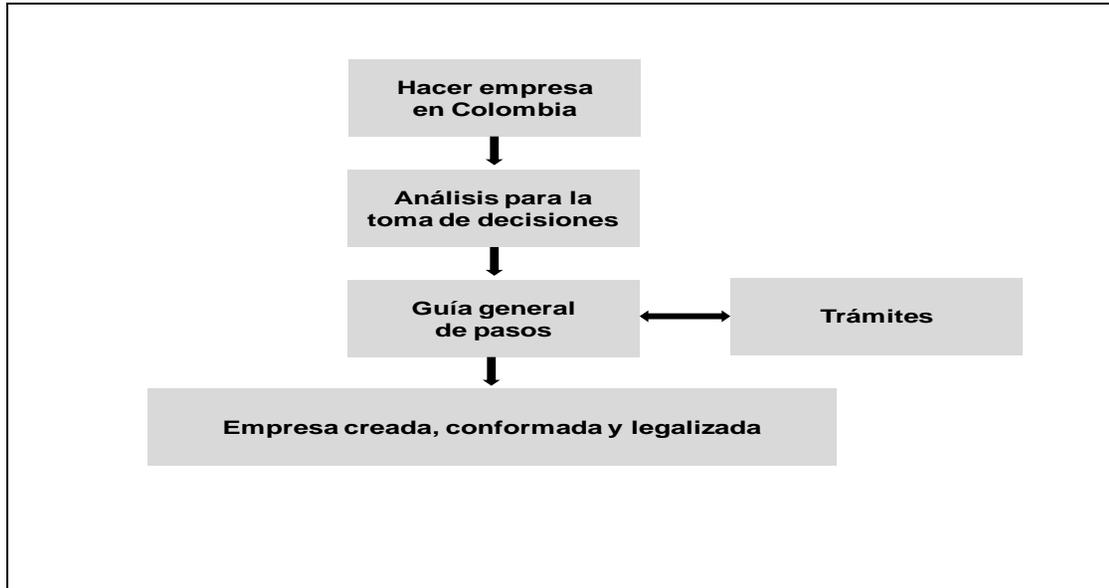


Figura 33: Pasos para formalizar una empresa en Colombia. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

Cuando se va a constituir legalmente una empresa se deben tener en cuenta dos conjuntos de elementos que se muestra aquí de manera general y que aplican tal cual en prácticamente en todo el territorio nacional de la República de Colombia, así:

1. Información de iniciación de la empresa:

Definir la razón social o nombre, ubicación, el objeto social, tiempo de duración, actividad económica, número de socios, capital suscrito y capital pagado de la empresa.

2. Cumplir con una serie de requisitos y trámites así:

Ante Notaría y Cámara de Comercio:

- ✘ Acta de Constitución de la empresa (personas jurídicas)
- ✘ Revisar en Cámara de Comercio la exclusividad de uso del nombre
- ✘ Elaborar la minuta del Acta de Constitución, registrarla en Notaría y retirarla.
- ✘ Matricular la sociedad en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio
- ✘ Registrar en Cámara de Comercio los libros de contabilidad. Diario, Mayor y Balances, Inventarios y Balances, Actas (sociedades).

- ✘ Obtener el CER-Certificado de Existencia y Representación de la empresa

Ante los organismos de Seguridad Social y las Cajas de Compensación Familiar

- ✘ Obtener el número de afiliación patronal ante la EPS
- ✘ Registrar los trabajadores ante la EPS, la ARP y el Fondo de Pensiones y Cesantías
- ✘ Inscribir la empresa ante el ICBF, el SENA y en cualquier caja de compensación familiar con jurisdicción en la zona.

Ante la alcaldía municipal

- ✘ Obtener el Registro de Industria y Comercio
- ✘ Solicitar la licencia de funcionamiento

Ante la Administración de Impuestos Nacionales

- ✘ Obtener el Registro Único Tributario-RUT- ante la DIAN
- ✘ Solicitar el Número de Identificación Tributaria (NIT)
- ✘ Registrar la empresa como responsable del Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- ✘ Establecer si es o no es agente retenedor
- ✘ Ante otras entidades: si es necesario hacer pagos de licenciamientos por derechos de uso, por ejemplo, por ejecución pública de obras musicales (SAYCO-ACIMPRO), o por derechos de propiedad intelectual, etc.

Ejercicio de autoevaluación

1. ¿Estarías interesado en conformar una sociedad empresarial con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro? Justifica tu respuesta.
2. Profundiza más en cada uno de los tipos de sociedad empresarial para que tengas claridad meridiana sobre su naturaleza, conformación, ventajas y desventajas de cada una. Hay un cuadro comparativo o paralelo de ventajas, desventajas y exigencias básicas de conformación.
3. Determina el tipo de sociedad empresarial que más se acomoda a tu empresa y expresa la razón de esa decisión.
4. Consulta en la Cámara de Comercio de tu ciudad o tu región el conjunto de trámites a seguir para constituir y registrar la empresa legalmente.
5. Consulta más sobre derechos de propiedad intelectual ingresando a las páginas web de la OMPI y la SIIC.
6. De un ejemplo de cada uno de los productos (bienes tangibles o intangibles y servicios) que pueden ser protegidos por la vía de la regulación de la protección de los derechos de protección intelectual: propiedad industrial (en cada una de sus clasificaciones de signos distintivos y nuevas creaciones) y derechos de autor (en cada una de sus clasificaciones de obras, software y derechos conexos).

7. Investiga sobre los conflictos y problemas más comunes que surgen en materia de propiedad intelectual
8. Consulta cuál es la autoridad ambiental (Corporación Autónoma Regional) que opera en tu región y cuál son sus funciones
9. Averigua sobre los distintos tipos de seguros que existen en el medio orientados al mercado empresarial y qué tipo de bien cubren.

PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta: cada uno de los aspectos legales, con los elementos que los contemplan, para desarrollar tu empresa: jurídico-comerciales, laborales, fiscales, de protección, etc.

Tenga presente: las sociedades empresariales pueden ser de carácter mercantil (con ánimo de lucro) y de carácter no mercantil (sin ánimo de lucro). Cada una de ellas tiene sus propias particularidades legales y propósitos que debes tener muy presente antes de tomar una decisión de conformarla.

Traer a la memoria: los trámites de constitución y registro de una empresa son distintos en cada país y dependerán de la respectiva legislación sobre el particular.

Tener en cuenta: cada uno de los tipos de trámites con los que tiene que cumplir: ante la notaría y la cámara de comercio, ante los organismos de seguridad social y las cajas de compensación familiar, ante la alcaldía municipal, ante la administración de impuestos nacionales y ante otras entidades (de ser necesario).

Tenga presente: hay varios tipos de protección que tienen que ver con el quehacer empresarial: protección de la propiedad intelectual, protección del medio ambiente, protección vía compañías de seguros (contratos, pólizas), protección frente a responsabilidades civiles contractuales y extracontractuales, entre otros.

Traer a la memoria: a las organizaciones que tienen que ver con los distintos tipos de protección: OMPI, SII, CAR, Compañías de seguros, entre otras.

4. DE LA EMPRESA AL MERCADO GLOBAL

Iníciate en el tema de la mano de expertos mediante videos didácticos cortos

Las siguientes direcciones corresponden a videos que le ayudarán a la comprensión y el mejor aprovechamiento de la unidad y que se pueden bajar de Youtube:

<http://www.youtube.com/watch?v=Dt0Qw9-fdPI>

Video sobre el Proceso Administrativo, que incluye conceptualmente todo lo que se realiza en una empresa para cumplir sus objetivos de corto, mediano y largo plazo. Subido por Economiasimple el 26/09/2010

<http://www.youtube.com/watch?v=Jwvin9pb1ac>

Video sobre la estructura de un plan estratégico. Estas estrategias se traducen en planes de acción a los que se les deben aplicar parámetros de medición para hacer un seguimiento de su óptimo desempeño

<http://www.youtube.com/watch?v=FUr8uAYrmgg>

Video en se explica de una forma sencilla, los puntos a seguir para que cada uno pueda realizar un Plan de Marketing. Los suscriptores de www.claudiponce.com, podrán bajarse en formato PDF, la explicación completa. Se presentarán en cinco videos. Subido por claudioponce5 el 15/02/2009
<http://diferenciatuempresa.com>

4.1. Relación de conceptos

El siguiente mapa muestra el desarrollo conceptual de la Unidad 3.

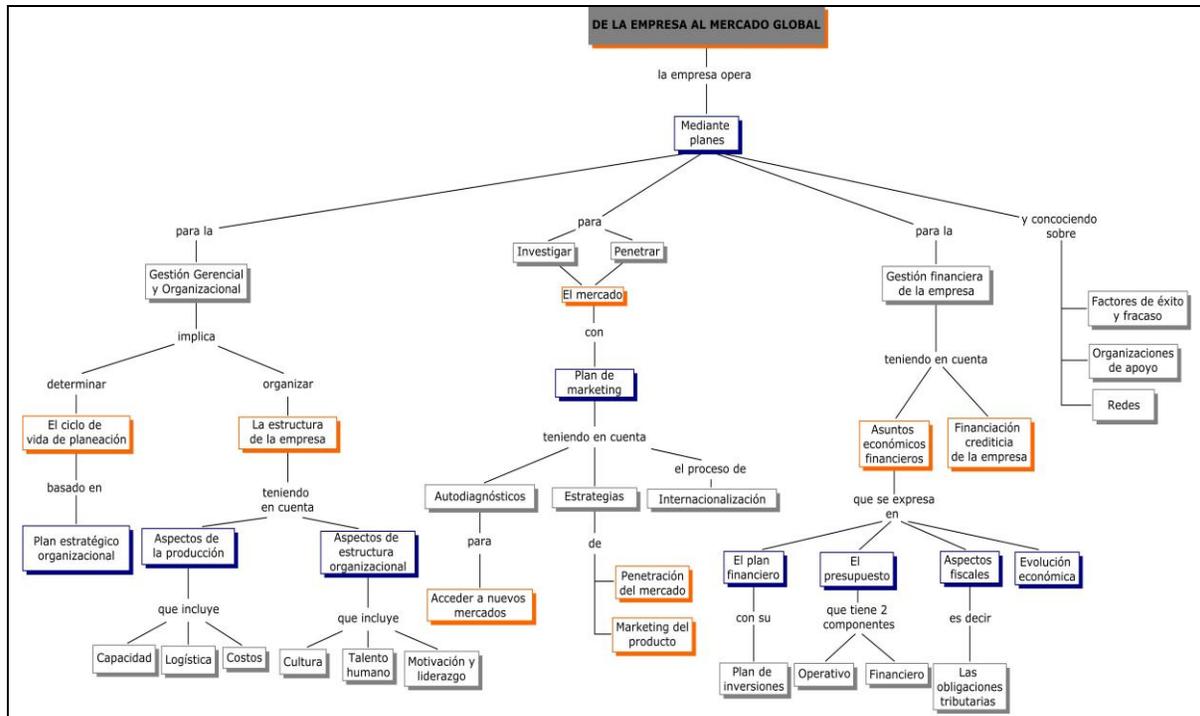


Figura 34: Mapa conceptual de la Unidad 3. De la empresa al mercado global. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

OBJETIVO GENERAL

Formular un proyecto empresarial, con sus diferentes características, componentes y planes, mediante el cual pueda llevarse un producto al mercado global.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Aprender sobre los elementos de administración y gestión que permitirán implementar el plan estratégico, la estructura organizacional y la producción de la empresa.
- ✘ Desarrollar las bases para la implementación del plan de marketing empresarial y la plataforma para la internacionalización de la empresa.

- ✘ Conocer los diferentes elementos que conforman un plan económico-financiero y la estructura financiera de la empresa, incluyendo lo relativo tanto a los aspectos de financiación y acceso al crédito como a los aspectos financieros de los proyectos.
- ✘ Conocer las organizaciones que apoyan y fomentan la creación de empresas y los mecanismos para acceder a los apoyos.

4.2. Prueba inicial

¿Qué tanto sabes de lo que vas a aprender? (Prueba diagnóstica previa-prueba de entrada).

Selecciona la opción más adecuada a la pregunta.

1. Uno de los siguientes elementos no hace parte de la gestión estratégica:

- a. Declaración de misión
- b. Objetivos
- c. Análisis DOFA
- d. Constitución legal
- e. Declaración de visión

2. Si en el mercado no se tienen referentes previos de un producto, especialmente en el ámbito de la tecnología, se debe hacer de todos modos una investigación de mercados como se hace para un producto tradicional

Si _____ No _____ Explica _____ la
respuesta: _____

3. Responde Falso (F) o Verdadero (V) y justifica

a. Plan de negocios es lo mismo que plan de empresa _____

b. Para hacer marketing se necesita dinero siempre _____

—
—
c. El objetivo principal de los estados financieros es el de reflejar la situación económica de la empresa_____

d. El flujo de efectivo o flujo de caja se conoce también como flujo de fondos_____

e. Los egresos son las salidas de dinero en efectivo_____

4. Explica que entiendes por pensamiento internacionalista y visión global del gerente de una empresa

5. Una de las siguientes acciones no hace parte de la gestión financiera:

- a. Aplicar los indicadores financieros
- b. Desarrollar el balance general presupuestado
- c. Implementar el sistema de evaluación de desempeño de la empresa
- d. Crear el flujo de efectivo presupuestado
- e. Desarrollar el presupuesto de ventas

Estructura de la Unidad 3: De la empresa al mercado global

La figura 35 muestra la estructura de la unidad y los temas que serán desarrollados, de manera general, para tener una visión de conjunto y conocer los elementos y herramientas a tener en cuenta en el desarrollo del proyecto empresarial.



Figura 35: La empresa rumbo al mercado global. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

4.3. Plan administrativo

Introducción reflexiva

El plan administrativo se centra en el ciclo de vida, la implementación del plan estratégico, la estructura organizativa y la cultura corporativa, amén de los aspectos relacionados con la capacidad de producción para efectos de responder a las demandas del mercado. Este constituye su carta de navegación o guía espiritual para el equipo que liderará la empresa y es, también, la carta de presentación ante eventuales accionistas, inversionistas, fondos de capital de riesgo, entidades de financiación, organismos públicos y privados y cualquier ente o persona que se requiera para acceder a financiación, subvenciones estatales, recursos financieros o de cualquier tipo y cualquier clase de ayuda.

El plan administrativo maneja aspectos tales como ciclo de vida, la planeación estratégica, la estructura organizacional, la producción, la gestión de recursos humanos, el liderazgo y el estímulo a la creatividad, entre otros temas.

Ciclo de vida de planeación de la empresa

Aunque puede ser muy aventurado fijar fechas perentorias para dimensionar el ciclo de vida de planeación de la empresa, es conveniente definir tiempos para lograr objetivos, es decir, para operar, producir, vender y generar ingresos. En ocasiones, el ciclo de vida, por lo menos para la primera etapa de la empresa lo determina el tiempo contemplado en su declaración de visión, a la cual nos referiremos más adelante.

Las actividades que debe realizar el administrador de una organización o de una empresa cualquiera son: Planear (o planificar), Dirigir (o actuar), Controlar (o verificar) y Ejecutar (o hacer). En el ambiente de la gestión de la calidad se habla del ciclo PHVA que es una herramienta del concepto de mejoramiento continuo, presentada por Deming a partir del año 1950. Dicha herramienta se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act). Es común usar esta metodología en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al aplicarla en la política y objetivos de calidad así como en la red de procesos, la probabilidad de éxito es mayor.

- ✘ Del plan de negocios al plan estratégico
- ✘ Los elementos del plan de negocios constituyen el fundamento para el plan estratégico y serán mostrados en el apartado sobre el plan estratégico organizacional.
- ✘ Planeación y estrategia

Como ya hemos dicho, toda empresa debe ser planeada y eso ha de quedar evidenciado desde el momento mismo que se formula el proyecto, tanto si es un proyecto de producto como si es un proyecto empresarial cuya núcleo fundamental de planeación lo constituye precisamente el plan de empresa (o plan de negocios) y luego, a partir de este, el plan administrativo que incluye, sobremanera, el estratégico organizacional, el plan de producción, el plan operativo, el plan de recursos humanos; además los demás planes que se requieran para el buen funcionamiento, proyección y posicionamiento de la empresa para competir con ventaja. El plan, por sí solo, no basta; hay que diseñar la estrategia para ejecutarlo y para lograr los objetivos. En su forma más simple, eso es lo que se conoce como planeación estratégica, y es el núcleo fundente de la gerencia estratégica, también conocida como administración estratégica en la literatura. Algunas formas de implantación de la estrategia son: la estructura organizacional, la planeación de las áreas funcionales, los políticas y planes operativa, los proyectos.

- ✘ Elementos de gerencia estratégica: misión, visión, principios, objetivos, análisis DOFA

Algunos elementos de la teoría de la gerencia estratégica nos brindan un buen derrotero para la planeación de la empresa porque nos indican el qué es lo que se va a hacer en lo fundamental o a

que se va a dedicar (la misión), a donde quiere llegar o en que se quiere convertir (la visión), el conjunto de valores y preceptos de actuación (principios institucionales) y el estudio de las debilidades y fortalezas institucionales y de las oportunidades y amenazas externas (análisis DOFA) para la organización empresarial, cualquiera que sea la manera como se haya concebido y el formato con el que pretenda operar.

Una recomendación para hacer declaraciones de misión, de visión y redactar los objetivos es que sea corta, entendible por todos los miembros de la empresa, con un alcance bien definido y que sean logrables.

 El plan estratégico organizacional

La figura 36 muestra un esquema general de plan estratégico



Figura 36: El plan estratégico organizacional. Fuente: Nelson Rúa (2012)

Un buen plan estratégico se concibe comenzando por la definición de sus declaraciones de misión, visión, objetivos y haciendo un adecuado análisis DOFA que, similar a como se hizo para el producto, ahora debe hacerse para tener elementos de juicio sobre la viabilidad de la empresa de acuerdo con sus potencialidades internas y los factores externos que influyen sobre ella para bien o para mal.

Los demás elementos del plan estratégico organizacional pueden compendiarse como sigue (González, 2006):

- ✘ Escogencia de un nombre comercial adecuado y de impacto
- ✘ Selección de la forma jurídica de la sociedad empresarial (como se vio en la unidad 2)
- ✘ Definir el objeto social o propósito de la empresa, de manera suficientemente amplia y genérica.
- ✘ Definir los objetivos (cuantitativos y cualitativos) para un horizonte temporal determinado, usualmente a corto y mediano plazo.
- ✘ Determinación precisa del producto (bien o servicio) ya que es la razón de ser de la empresa y su principal variable estratégica teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: necesidades que se quiere satisfacer, principales atributos y características, las diferencias del producto en relación con los similares de la competencia y, finalmente, las motivaciones que activará en el mercado con base a lo anterior.
- ✘ Diseño y registro de la marca como el principal elemento diferenciador del producto de una empresa, teniendo en cuenta los criterios de escogencia de marcas, y lo que no puede utilizarse como marca, de acuerdo con los preceptos de los derechos de propiedad intelectual. Tenga en cuenta que las marcas pueden clasificarse atendiendo a diversos criterios: según su estructura, según su objeto, según el alcance de su uso y según su uso estratégico.
- ✘ Tener claridad sobre cuál es el mercado objetivo al que le apuntará la nueva empresa, delimitando la zona de influencia, la zona de actuación comercial y los sectores objetivos donde hay más factibilidad de vender. El mercado lo componen, entre otros, los clientes y consumidores, los proveedores, los competidores, los coopetidores, etc.
- ✘ Caracterizar los clientes (el que compra el producto) y los consumidores (el que lo consume finalmente) que no siempre son el mismo individuo.
- ✘ Construir una imagen corporativa propia y diseñar las estrategias de posicionamiento que han de constituirse, posteriormente, en los principales valores o activos de la empresa y parte de sus ventajas competitivas (entre las cuales pueden estar el precio, la calidad del producto, la presentación, el servicio, entre otras).
- ✘ Justificar la localización de la empresa (por proximidad a la clientela, a la mano de obra, a los recursos, a los proveedores, por infraestructuras de la zona, zonas de influencia, por cuestiones normativas, etc.)
- ✘ Justificar, igualmente, las instalaciones necesarias para que la empresa pueda desarrollar adecuadamente su actividad.
- ✘ Dimensionar el tamaño óptimo de la empresa, al menos inicialmente, para garantizar su puesta en marcha y operación lo cual depende del sistema productivo, nivel de compras, tamaño de la demanda, recursos financieros con los que se cuenta, empresas existentes en el sector.
- ✘ Finalmente es necesario contar con una estructura organizativa y desarrollar una cultura corporativa, en razón de que como una empresa es una organización, ha de contar con la estructura que le permita operar de la manera más eficiente y crear una cultura

corporativa que se convierta en un valor estratégico e incluya aspectos contribuyentes del éxito.

Organización de la empresa

✘ Estructura organizacional

El esquema de la figura 36 muestra un modelo de estructura organizacional



Figura 37: Estructura organizacional. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

De manera general, podemos contemplar elementos como los siguientes en la formulación e implantación de la estructura organizacional:

- ✘ Una estructura de operación administrativa básica: La dirección (es decir, el máximo órgano de gestión y representación de la empresa); el núcleo central de operaciones (es decir, los operarios o empleados de base que se encarga de ejecutar la función o actividad operativa de la empresa como transformar inputs en outputs, realizar tareas de producción o de prestación de servicios al público); la línea media (es decir, donde están los directivos intermedios) y dos elementos más de soporte (el staff de apoyo o de servicios generales y la tecnoestructura, compuesta por personas que inciden en la operación de la empresa sin intervenir directamente en ella como analistas, contadores, asesores, consultores, abogados, etc.)
- ✘ El ambiente organizacional: se trata del clima organizacional y el ambiente de trabajo armonioso, agradable, estimulante, incentivador, que debe imperar en todos los rincones de la organización y que propenda por lograr que los empleados, desde los trabajadores

de base, de apoyo y de la dirección se sientan a gusto en la misma y que todas las relaciones estén mediadas por el respeto a la dignidad del ser humano y a la valoración de sus capacidades.

- ✘ Una cultura organizacional: compuesta por elementos tales como liderazgo, espíritu de trabajo en equipo, sentido de pertenencia, capacidad de compromiso, fe y confianza en el proyecto, creatividad, objetividad, constancia, etc. que deben ser promovidos, difundidos, formados e introyectados en todos los miembros de la organización. Contribuyen a la consolidación de la cultura los diferentes tipos de cambio que se pueden dar en el entorno interno o externo: estructurales, tecnológicos, de productos, culturales
- ✘ Organigrama: refleja la estructura adoptada por la empresa en cuanto a las funciones y relaciones que desempeñan los diferentes empleados porque da cuenta de las tareas definidas, las atribuciones y funciones asignadas a cada cargo, entre otras cosas. Un modelo de organigrama simple y funcional se muestra en la figura 38.

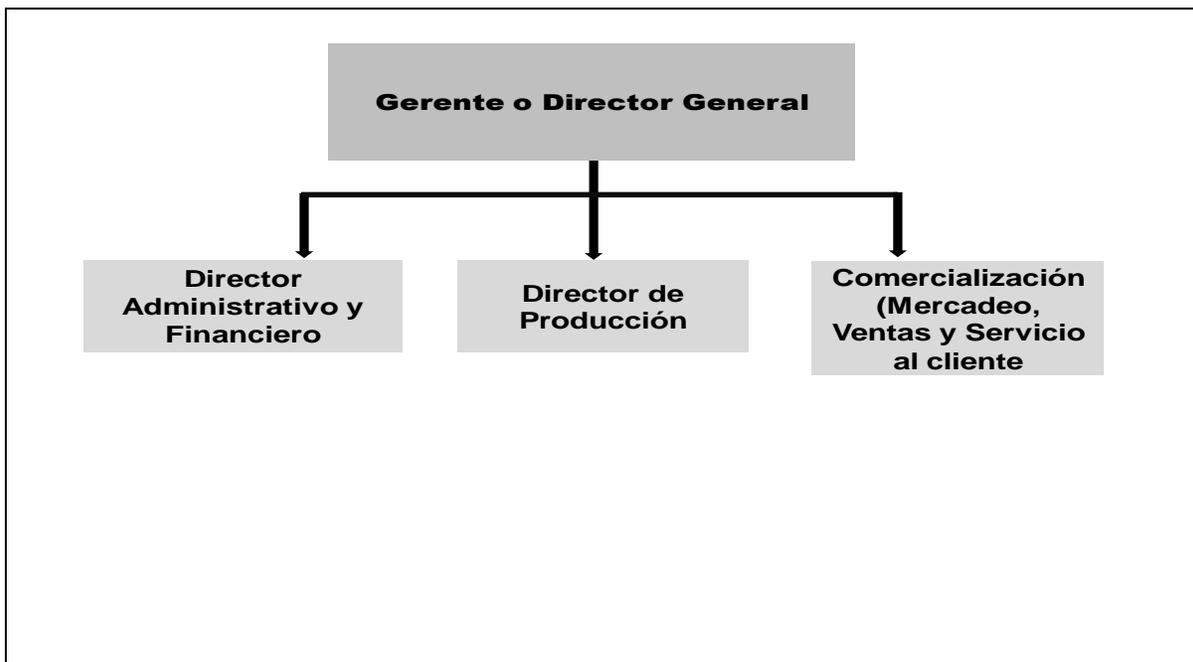


Figura 38: Modelo básico de organigrama. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

- ✘ Administración de personal o de recursos humanos (RRHH), que podría denominarse más apropiadamente gestión del talento humano (y del capital intelectual). Aquí se incluyen actividades fundamentales como:

- ✘ Descripción de los cargos (en un manual de funciones) y fijar las remuneraciones salariales, que dependerán del nivel del cargo, las responsabilidades, las funciones y otros factores internos y externos.
- ✘ Diseñar el proceso vinculación de personal o incorporación de talento humano: incluye las fases de convocatoria, reclutamiento, selección (estudios de hoja de vida en cuanto a experiencia, formación, logros, competencias, producción, visión; pruebas escritas y verbales, entrevistas; presentación de propuestas, etc.), la contratación y, por último, la inducción a la empresa.
- ✘ Seguimiento a la gestión: consiste en vincular al empleado en procesos de formación y cualificación (formales o informales) para mejorar su rendimiento (que también puede hacerse mediante un plan de carrera) y la capacidad de respuesta; proveer los elementos materiales e información necesarios para el cumplimiento de las funciones; por último, evaluar el desempeño. Algunos criterios para hacer esto último tienen que ver con la producción y la productividad, la calidad, el conocimiento del trabajo, las competencias logrados, el espíritu colaborativo, la creatividad o propuesta de nuevas ideas y de innovación, capacidad de respuesta, entre muchos otros.
- ✘ Cumplimiento de las obligaciones del empleador: las de ley, las propias para facilitar la ejecución de las actividades propias del cargo y las que haya definido la empresa para favorecer a sus empleados. En general, algunas obligaciones estipuladas son: el sueldo, los recargos, las bonificaciones, los viáticos, las cesantías, los intereses a las cesantías, los pagos a la seguridad social (salud, pensiones, riesgos profesionales) y los demás aportes parafiscales (Sena, ICBF, Cajas de compensación), primas de servicios, prestaciones extralegales, vacaciones, etc.
- ✘ Acciones de motivación y liderazgo: el emprendedor debe implementar acciones de motivación que tienen que ver con incentivos a la producción y la productividad, bonificaciones por desempeño y cumplimiento de metas y otros intangibles desde la cultura organizacional. Por otra parte, hay que actuar con capacidad de liderazgo lo cual requiere de ciertas cualidades (Mateo, 2010):
 - ✘ La capacidad para hacer un uso eficaz, eficiente y responsable del poder
 - ✘ La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en distintos momentos y situaciones (manejo de inteligencias múltiples, la inteligencia emocional, el pensamiento complejo)
 - ✘ La capacidad para inspirar a los demás e inducir pasión por lo que se hace
 - ✘ La capacidad para crear una atmósfera adecuada que generará la motivación de los miembros del grupo, el sentido de pertenencia, el compromiso, la identificación con la filosofía institucional, entre otras cosas.
 - ✘ Existen tres estilos básicos de liderazgo: autócrata, participativo y liberal y combinaciones de ellos según las circunstancias y la naturaleza de la empresa.

✶ Distribución de planta

Otro aspecto importante en la operación de la empresa y que debe ser contemplado en la planeación administrativa tiene que ver con la distribución de planta, esto es, los elementos a tener en cuenta para optimizar el proceso productivo y acondicionarlo para lograr que sea lo más eficiente posible.

Aquí hay varias acciones que es menester tener muy en cuenta: analizar el uso y la capacidad de los equipos y la maquinaria, evaluar la realidad de la capacidad instalada para satisfacer la demanda del mercado, determinar el terreno, los equipos de oficina, los vehículos y otros enseres que empleará la empresa para su normal funcionamiento. Incluso hay que diseñar la ubicación de máquinas, equipos, muebles y enseres dentro de un plano para facilitar su visualización de conjunto. Los grupos de elementos (Galindo, 2009) se muestran en la fig. 39.

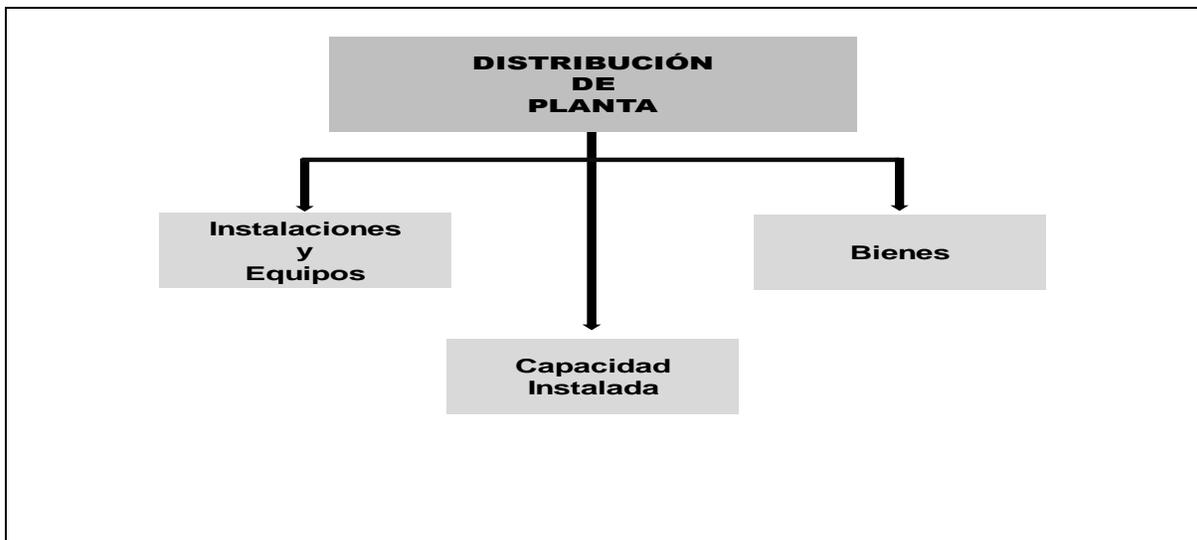


Figura 39: Distribución de planta. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

El primer elemento lo constituyen las instalaciones y equipo (cantidad y ubicación) , y con ellos las materias primas, la mano de obra directa, los sistemas de transporte, los retrasos o demoras, los servicios auxiliares del proceso y la fábrica o bodega.

El segundo elemento es la Capacidad de producción y tiempos de respuesta (capacidad instalada) que no solo se refiere al área productiva (número de unidades a producir, número de máquinas o equipos que se posee, volumen de producción) sino también a asuntos de caja, bancos, terrenos, edificios, máquinas y equipos para producir, equipos de oficina, muebles y enseres, equipos de cómputo.

El tercer elemento lo constituyen los bienes con los que se cuenta tales como edificios, muebles y enseres, vehículos y computadores.

Capacidad de producción

Luego de tener claridad sobre la distribución de planta y la capacidad de producir es menester abordar el tema de la producción como tal, que constituye el corazón de la empresa que produce un bien (o un servicio) cuyos elementos constitutivos (Galindo, 2009) se muestran en la figura 40. Aquí será necesario definir muy bien cuáles son las características del producto, levantar el diagrama de operación de la empresa, establecer los requerimientos de materias primas, implementar un programa de compras de materias primas, realizar un análisis del uso y aplicación de los inventarios disponibles, evaluar la necesidad de mano de obra directa o indirecta requerida, evaluar la incidencia de los costos indirectos de fabricación.

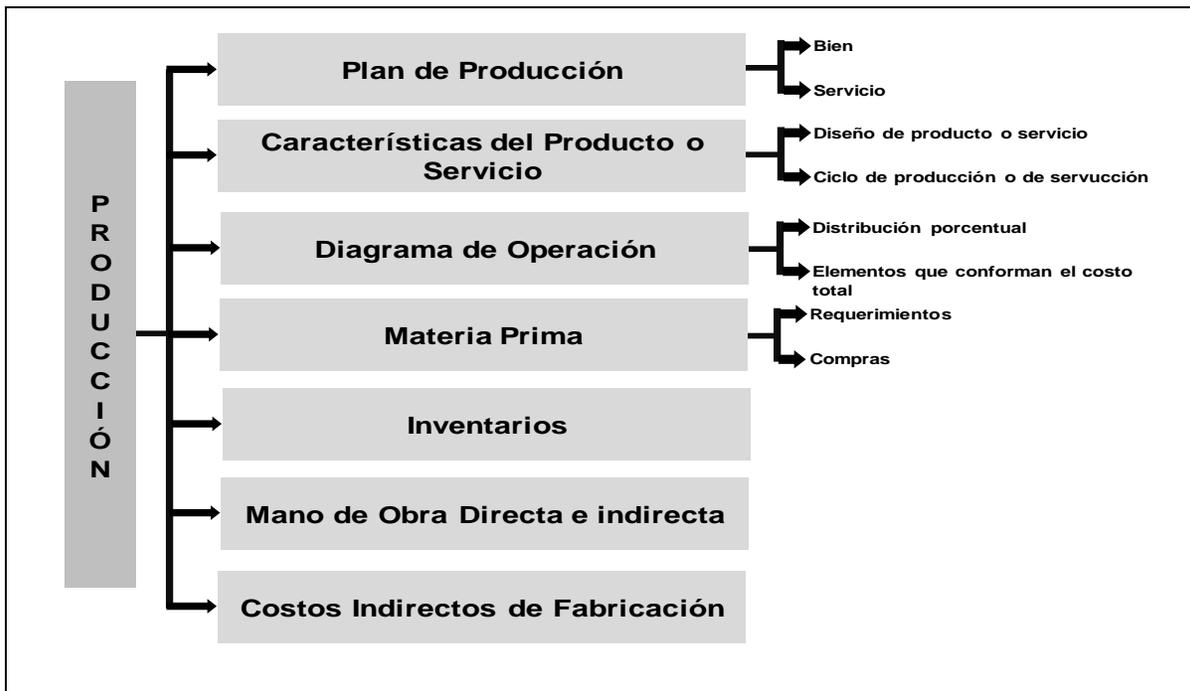


Figura 40: Diagrama de Producción. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

El plan de producción permitirá generar el producto, sea un bien o un servicio (en este último caso se habla del concepto de servucción) desde la transformación de las entradas (inputs) hasta convertirlas en outputs (bienes o servicios), previo desarrollo de determinados procesos, procedimientos y actividades, estipulados por la gerencia de producción. Hay se tienen en cuenta las interacciones con quienes realizan acciones de marketing, contabilidad y finanzas, administración central y talento humano.

El plan se traza en el tiempo y permitirá establecer los procesos, procedimientos, materias primas, mano de obra directa e indirecta y los costos indirectos de fabricación que se utilizarán para generar el producto.

A continuación se tiene la caracterización del bien o servicio, lo cual implica el diseño del bien o servicio, incluyendo los prototipos previos, y la determinación del ciclo completo de producción (o de servucción).

Luego, conviene disponer de un diagrama de flujo de la operación del proceso de producción que implica tener en cuenta las siguientes acciones: operación, inspección, transporte, demoras, almacenamiento, para lo cual se pueden utilizar líneas y símbolos apropiados para representar el proceso gráficamente.

Posteriormente viene el tema de la materia prima, que son todos los insumos requeridos que se utilizan para generar el producto, sus especificaciones en unidades y el volumen de producción estimada. Los requerimientos de materia prima deben atender órdenes de compras que se realizan con base en el volumen de producción estimado. Las cotizaciones para la compra de materia prima se hacen una vez analizadas y definidas las cantidades de materia prima que se consumirán en el proceso productivo, sin perder de vista el volumen de producción y los inventarios iniciales.

Los inventarios es otro elemento fundamental que consisten en las existencias de que dispone la empresa en términos de materias primas, productos en proceso y procesos terminados y que permiten tener el nivel adecuado de existencia para responder la tasa de pedidos de la demanda.

Está la mano de obra directa que son las personas contratadas por la empresa para que trabajen en el proceso productivo y que inciden directamente en la transformación de las materias primas. La mano de obra indirecta, por su parte, no tiene incidencia en dicho proceso pero colaboran en él como son los supervisores, los trabajadores de servicios generales, etc.

Finalmente están los costos indirectos que son aquellos en los que incurre la empresa durante el proceso de producción pero que no forman parte del mismo. Es decir, son aquellos diferentes a las materias primas y la mano de obra directa. Algunos de esos costos son:

- ✘ servicios públicos (agua, energía, gas, teléfono, internet)
- ✘ Salarios de mano de obra indirecta (supervisores, servicios generales)
- ✘ Impuestos (predial, industria y comercio, impuesto sobre la renta)
- ✘ Seguridad (pólizas de seguros, protección de derechos, vigilancia)
- ✘ Pagos a licenciatarios (costos de derechos de licencias de uso, salvo que se hagan para un único producto)

- ✘ Costos financieros (amortización de deudas, pago de intereses, depreciaciones)
- ✘ Mantenimiento
- ✘ Publicidad de la empresa (salvo que se aplique a un único producto).

- ✘ Gestión de recursos humanos (RRHH): talento humano, clima organizacional y ambiente de trabajo.
- ✘ Ya se describieron en el ítem sobre la formulación e implementación de la estructura organizacional.

- ✘ Motivación y liderazgo
- ✘ Ya se describieron en el ítem sobre la formulación e implementación de la estructura organizacional. Baste con decir que la motivación y el liderazgo deben hacer parte integral de quien realiza la gestión de recursos humanos.

- ✘ Estímulo a la creatividad y la innovación
- ✘ Ya se ha hablado bastante sobre el tema de la creatividad y la innovación. Baste con decir, igualmente, que el estímulo a la creatividad y la innovación deben hacer parte integral de quien realiza la gestión de recursos humanos.

- ✘ Organización de la empresa
- ✘ La organización de la empresa se refiere a la conjunción del plan estratégico y la estructura organizacional que se formulan e implementan para la empresa y que ya han sido descritos.

- ✘ La gestión organizacional integral
- ✘ Como parte de la gestión administrativa y el plan estratégico, es necesario que el emprendedor tengan en cuenta dos grupos de gestión:
- ✘ -La gestión basada en normas y estándares:

- ✘ Gestión de la calidad total, con base en ISO 9000
- ✘ Gestión del medio ambiente, con base en ISO 14000
- ✘ Gestión de la seguridad industrial y la salud ocupacional
- ✘ Gestión de la responsabilidad civil contractual y extracontractual, SA 8000.

La gestión basada en el conocimiento, la innovación y la tecnología para la competitividad y la sostenibilidad:

- ✘ Gestión tecnológica
- ✘ Gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacionales
- ✘ Gestión de la innovación
- ✘ Gestión del capital intelectual

- ✘ Gestión de la propiedad intelectual
- ✘ Gestión de la prospectiva organizacional

Ejercicio de autoevaluación

1. Redacte las declaraciones de misión y visión, los objetivos y principios de la que sería su empresa.
2. Diseñe el organigrama de su futura empresa
3. Para los cargos del organigrama diseñe los manuales de funciones de cada empleado
4. ¿Qué acciones emprendería usted para crear una cultura organizacional en torno a un propósito (por ejemplo: la calidad, el servicio, la solidaridad, el medio ambiente, etc.)?
5. ¿Cuál sería su estrategia de motivación para los empleados?
6. Establecer cuál sería la capacidad instalada (máquinas o equipos) con que contaría la empresa.
7. Diseñar el diagrama de flujo de operación del producto (bien o servicio).
8. Haga una relación cualitativa y cuantitativa de los costos directos involucrados en su producto
9. Haga una relación cualitativa y cuantitativa de los costos indirectos aplicados durante el proceso productivo correspondientes a un período de un mes.

PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta: cada una de las etapas del ciclo administrativo: Planear (o planificar), Dirigir (o actuar), Controlar(o verificar) y Ejecutar (o hacer).

Tenga presente: hacer la redacción de su filosofía organizacional con base en las declaraciones de misión y de visión, los principios o valores, los objetivos y el análisis DOFA

Traer a la memoria: una determinación precisa del producto (bien o servicio) ya que es la razón de ser de la empresa y su principal variable estratégica

Tener en cuenta: el diseño y registro de la marca es el principal elemento diferenciador del producto de una empresa

Tenga presente: cuál es el mercado objetivo al que le apuntará la nueva empresa, delimitando la zona de influencia, la zona de actuación comercial y los sectores objetivos donde hay más factibilidad de vender

Traer a la memoria: construir una imagen corporativa propia y diseñar las estrategias de posicionamiento que han de constituirse, posteriormente, en los principales valores o activos de la empresa y parte de sus ventajas competitivas

Tener en cuenta: el organigrama organizacional para dar orden a la estructura organizacional

Tenga presente: la importancia de un ambiente organizacional adecuado, un clima laboral sano, la necesidad de crear estímulos y generar motivación entre los empleados.

Traer a la memoria: una de las cosas más importante: la gestión de personal, dado que a las organizaciones las hacen las personas y que ellas son más importantes que el capital, los bienes, las ideas y el conocimiento.

Tener en cuenta: cumplir oportunamente con todas las obligaciones como empleador, tanto las de ley como las que haya adquirido al interior de la empresa.

Tenga presente: tener bien dimensionadas la capacidad de producción y los tiempos de respuesta para poder generar ventajas competitivas.

Traer a la memoria: formarse en las competencias propias de la gestión organizacional integral, tanto la normativa (ISO 9000, ISO 14000, OHAS 18000, etc.) como las de conocimiento (gestión tecnológica, del conocimiento, de la innovación, de la prospectiva, etc.).

4.4. El plan de marketing

Introducción reflexiva

El plan de marketing que se incluye en el proyecto empresarial difiere en algunos aspectos de los planes de marketing que usualmente se aplican al lanzamiento de un producto y a la búsqueda de su permanencia en el mercado. En el caso de la empresa, el plan de marketing trasciende el lanzamiento del producto y se proyecta mucho más allá ya que pretende lanzar la empresa y, una vez lanzada, procurar su permanencia en el mercado ganando más y más clientes así como el reconocimiento de éstos e, incluso, el de la competencia.

No existen fórmulas milagrosas para hacer marketing, por lo que en tiempos en donde la competencia es global y “agresiva”, de alta turbulencia y gran incertidumbre, se hace necesario aguzar el ingenio, ser muy creativos e innovar en la forma de mercadear los productos. De igual manera, hay que promover una cultura internacionalista y un pensamiento global para propiciar las mejores estrategias de internacionalización y de incorporación a la economía global.

Si el marketing es la plataforma que me permite analizar el cliente o el consumidor, interactuar con ellos y conducir el proceso de venta, el plan de marketing es la estrategia reina, por excelencia, para penetrar en un mercado buscando la diferenciación del producto respecto de los de la competencia y el posicionamiento en el mercado de interés.

Diseño del plan de marketing

Elementos del plan de marketing

Son varios los elementos que constituyen un plan de marketing. (Galindo, 2009; González, 2006) como puede apreciarse en la figura 41. Incluye, en general, la realización de estudios del mercado, implementar procesos de investigación del mercado, el diseño, aplicación, tabulación e interpretación de resultados de encuestas, el análisis de la competencia (benchmarking), la escogencia del canal de distribución más adecuado, el análisis e implementación del mix de mercado e implementar un presupuesto de ventas. En todo caso, se deben establecer los objetivos

del plan de mercadeo a corto, mediano y largo plazo y tener en cuenta los factores que influyen sobre el: aspectos económicos, variables económicas, la inflación, la tasa de cambio, la devaluación o la revaluación, la competencia, los factores sociales, culturales, legales y políticos, y la tecnología.



Figura 41: Elementos del plan de marketing. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012).

El plan de marketing (o de mercadeo): consiste en el conjunto de acciones sucesivas y coordinadas para alcanzar unos objetivos comerciales definidos tales como la penetración del mercado y la consecución de clientes.

El estudio del mercado incluye, por una parte, la competencia existente y, por otra, el entendimiento del cliente. La competencia puede ser local, regional, nacional e internacional y estar dada en términos de mipymes o de grandes corporaciones y pueden haber competidores directos (con productos que compiten directamente con el nuestro) y competidores indirecto (con productos que son complementarios o eventuales sustitutos). El entendimiento del cliente o consumidor implica conocer sus necesidades, es decir, toda aquello que requieren o les hace falta. En ocasiones, dichas necesidades son creadas por el mercado por inducción de otra empresa (innovadora). Un objetivo de un buen plan de mercadeo es la fidelización de los clientes y lograr el gran objetivo de todas las empresas: “tener clientes eternos”. Se puede hacer a corto plazo (1 año), mediano plazo (2 años) y largo plazo (3-5años).

La investigación de mercados se lleva a cabo con el propósito de conocer las necesidades de los consumidores y establecer el grado de aceptación que puede tener el producto, el precio que estaría dispuesto a pagar y otras variables, información que se obtiene mediante aplicación de encuestas después de definir un tamaño de la muestra, tabulándola, analizando los resultados y extrayendo las conclusiones de interés. Usualmente aplica a productos y tiene sus propias técnicas que comúnmente se trabajan a profundidad en los cursos de mercadeo, pero hay que distinguir las peculiaridades propias de la naturaleza del producto: no es lo mismo investigar un bien que un servicio, incluso cuando se trata de un bien hay diferencias entre los tangibles y los intangibles y entre los que son tecnológicos y los que no.

Un mecanismo importante de penetración del mercado lo constituyen los canales de distribución, es decir, la ruta que sigue un producto desde su proceso de fabricación hasta llegar al consumidor final, teniendo en cuenta todos los intermediarios que participan en el proceso logístico. Un análisis, desde la perspectiva de la cadena de valor⁷, permite realizar el estudio de los diferentes sistemas de obtención de materias primas, el desarrollo del proceso productivo y los medios mediante los cuales se distribuirá el producto para garantizar que llegue al consumidor (puntos de venta, distribuidores mayoristas, distribuidores minoristas, almacenes de cadena, ventas al detal, venta electrónica, etc.).

La cadena de valor es una herramienta que permite establecer en qué forma puede optimizar su proceso productivo y comercial, para favorecer al gran beneficiario de todo este accionar: el cliente o consumidor final.

El presupuesto de ventas que se determine debe hacerse en paralelo con el presupuesto de marketing, si bien muchas empresas los elaboran por separados; pero, en el entendido de que las ventas representan el hoy de la empresa, y el marketing, el mañana, ambos presupuestos deben estar ligados. El presupuesto de venta depende de establecer el volumen de unidades que podemos ofrecer en el mercado, de acuerdo con el número de clientes potenciales, la demanda insatisfecha y la capacidad de producción.

Otro elemento fundamental lo constituyen las decisiones alrededor del producto y del precio. En el primer caso, aparte del tema de las características del producto para su fabricación (especificaciones técnicas, funcionalidad, presentación, materiales, etc.) hay otros detalles importantes sobre los que hay que tomar decisiones: la etiqueta, el empaque, el envase, por ejemplo. En el segundo caso, el precio se constituye en un factor crucial que hay que saber determinar muy bien para ser competitivas y no incurrir en pérdidas o, incluso, en una eventual quiebra.

⁷ Concepto desarrollado por Michael Porter. Es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

✘ El precio de venta

Fijación del precio de venta: Si no hubiera competencia, podría definirse el precio de venta de manera simple y sencilla así:

$$\text{Precio de venta} = \text{Costo} + \text{Utilidad deseada}$$

Pero en una economía en donde hay competidores, la ecuación debe ser modificada, ya que el precio está restringido o condicionado por el mercado y la utilidad va a depender de los costos bajos y éstos, a su vez, van a depender de la eficiencia en los procesos productivos. La nueva ecuación sería:

$$\text{Utilidad posible} = \text{Precio de venta} - \text{Costo}$$

Una ecuación más completa y realista para establecer el precio de venta la propone Galindo (2009) en la que además de tener en cuenta el costo total y la utilidad deseada, introduce una variable muy importante, la carga impositiva:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo total} - (\text{Costo total} * \text{impuestos})}{(1 - \% \text{Utilidad deseada} - \text{Impuestos})}$$

Por último, y como carta de navegación de la empresa para regir el accionar de la misma en ciertas materias, se pueden agrupar muchas de los elementos anteriores en políticas específicas, entre las cuales se pueden tener las siguientes:

- ✘ Política de producto: para establecer cosas como la obtención del producto, los tipos de productos, el ciclo de vida del producto, y los cambios en el producto.
- ✘ Política de ventas: para establecer el sistema de ventas, la fuerza de ventas, las funciones y perfiles del personal, la cualificación, el sistema de remuneración y los posibles estímulos.
- ✘ Política de precios: sistema de fijación de precios y variabilidad de los mismos en función de la demanda y la competencias, descuentos, acumulación de beneficios, criterios de política (productos nuevos, líneas de productos, precios diferenciales, precios por áreas geográficas)
- ✘ Política de comunicación: tipo de campañas, ejes motivacionales según el público objetivo, acciones de la política (publicitarias, promocionales, relaciones públicas, merchandising)
- ✘ Política de distribución: definición de futuros canales, funciones de los canales, asignación de zonas y sectores a los canales.

Autodiagnóstico para el acceso a nuevos mercados

✘ Análisis DOFA

El análisis DOFA de un producto y de la empresa nos brinda elementos de juicio para tener una idea de las posibilidades de acceso exitoso a nuevos mercados.

✘ Segmentación de mercados

Es el proceso de dividir el **mercado** en grupos con características homogéneas, lo cual se constituye en una herramienta estratégica de marketing para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados. Cuando se tienen varios productos de naturaleza distinta y se tiene bien segmentado el mercado, esta segmentación se constituye en una estrategia de penetración y el vehículo para hacerlo es mediante Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), que ya habíamos mencionado en la Unidad 1. Para saber más sobre el concepto de segmentación se recomienda la lectura juiciosa del artículo “segmentación de mercados” de Iván Thomson (en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>).

✘ Marketing mix (o mix de mercadeo)

Hace referencia a la acción combinada sobre las variables comerciales bajo el control de la empresa: precio de venta, la fuerza de venta, la publicidad y promoción, la distribución y el producto como tal. Hay que considerar que las estrategias pueden cambiar dependiendo de si el marketing está dirigido a un público local, regional, nacional o internacional.

Un aspecto muy importante es la promoción y la publicidad que se constituye en el medio de comunicación directo e indirecto utilizado para complementar el proceso de marketing. Dicha acción responde al dicho de que “lo que no se promociona, no se vende”. El objetivo es persuadir al cliente hacia la compra, crear una imagen del producto, educar y modificar hábitos de comprar, crear notoriedad del producto, fidelizar al cliente y motivar al consumo. Dicha promoción y publicidad puede ser visual (folletos, video, televisión, internet, vallas), auditiva (radiodifusión, perifoneo) y escrita (periódicos, catálogos, folletos, revistas, volantes, etc.

✘ Control presupuestario

Es fundamental determinar cuánto se va a invertir en publicidad y difusión, y si esta va a hacerse al producto o a la empresa o a ambos. Igualmente, eso implica determinar el porcentaje del costo de fabricación del producto que se va a destinar a gastos de publicidad.

Internacionalización de la empresa

Un aspecto importante de la proyección de la empresa y la penetración de mercados, en particular los internacionales, lo constituye el proceso de incorporación de la empresa que implica, por una parte, el desarrollo de una mentalidad internacionalista y un pensamiento globalizado en el empresario, sus directivos y demás empleados; por otra parte, implica el diseño y costeo de estrategias efectivas de penetración mediante canales de distribución, acciones de difusión y divulgación del producto, que cuando se trata de productos tecnológicos implican acciones de transferencia de tecnología (o de conocimiento tecnológico) mediante escenarios adecuados para ello. En general, el empresario que apunte a internacionalizarse, debe primero conocer los pasos del proceso de exportación en Colombia, conocer las características del comercio internacional, el manejo de los incoterms⁸ y elaborar un plan de exportación. Se recomienda la lectura del documento: “Cómo exportar en Colombia: un paso clave para la internacionalización”, de la Cámara de Comercio de Bogotá.

(En http://camara.ccb.org.co/documentos/3824_tramites_exportacion_cin.pdf)

✶ Gerencia internacional

Teniendo en cuenta que la economía colombiana se ha venido internacionalizando (abriendo al mundo) desde principios de la década de los 90, mediante tratados como el G3, Chile la Comunidad Andina (CAN), MERCOSUR, ahora el TLC con los Estados Unidos y con los países del Triángulo del Norte (Honduras, El Salvador y Guatemala), y dado que se avecinan otros TLC (con Europa, Asia), es necesario aprender a aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos. Por tal motivo se busca dotar a los estudiantes de herramientas conceptuales para manejar las situaciones que se le presentarán, en campos como la propiedad intelectual, los servicios, las normas de origen, las defensas que permite la Organización Mundial de Comercio (antidumping, salvaguardias etc.), desgravaciones arancelarias y oportunidades de inversión, tanto en el país como en el exterior, entre otra gran variedad de posibilidades.

Lo anterior implica analizar el entorno político y cultural, sus aspectos legales, los procesos de integración, las finanzas internacionales, la forma de mercadear a nivel mundial, estudiar el régimen de comercio exterior colombiano, como elaborar y evaluar proyectos para la economía globalizada, la capital estrategia internacional, como hacer negociaciones en ese contexto, la logística sin la cual ningún negocio será exitoso y finalmente la ética, bajo la cual se deben regir todas las actividades de la vida.

⁸ Los incoterms (acrónimo del término inglés international commercial terms, ‘términos internacionales de comercio’) son normas sobre las condiciones de entrega de las mercancías o productos. Se utilizan para aclarar los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías.

- ✘ La globalización: exploración de oportunidades, desafíos y retos

Es necesario entender el mundo actual en las distintas dimensiones de la globalización, en especial en la económica (comercial y financiera), cultural y tecnológica para poder sacarle provecho. Hay que mirarla como una fuente de oportunidades y que a pesar de sus desafíos y retos, son muchas las ideas empresariales que pueden surgir de ella.

- ✘ Organismos y programas de apoyo al proceso de internacionalización o inciden sobre el comercio exterior

Internacionales:

- ✘ La Cámara de Comercio Internacional de París
- ✘ La Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil-UNCITRAL-
- ✘ La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo-UNCTAD-
- ✘ El Banco Mundial (BM)
- ✘ La Organización Mundial del Comercio (OMC)
- ✘ El GAAT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio)
- ✘ -Nacionales:
- ✘ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- ✘ Proexport
- ✘ Bancoldex
- ✘ Fiducoldex

Otras entidades e instituciones en las cuáles podría consultar aspectos relacionados con las Exportaciones Colombianas son: DIAN, Banco de la República, Superintendencia de Industria y Comercio, Superintendencia de Sociedades, ICONTEC, Fondo Nacional de Garantías, Asociaciones y gremios (Fenalco, Andi, Acopi, Fedemetal, etc.)

- ✘ Las posibilidades de negocios con las corporaciones transnacionales (CTN) y la inversión extranjera directa (IED)⁹

Un aspecto importante de la internacionalización, tanto para explotar mercados externos como internos, es comprender las posibilidades que ofrece el asentamiento de una CTN en una determinada región para sacar provecho de ciertos nichos de mercados que, en muchas ocasiones, se hace de la mano de la IED. Por otra parte, la interacción con las CTN se puede hacer mediante distintos tipos de alianzas estratégicas, como ya hemos mencionado en la Unidad 1. La Prospectiva

⁹ La Inversión extranjera directa (Foreign Direct Investment o FDI., por su sigla en inglés) es la colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas de cualquier tipo, sean agrícolas, industriales o de servicios, con el propósito de internacionalizarse.

organizacional da elementos para avizorar posibilidades de negocio con base en la interacción con las CTN y aprovechando la IED.

Ejercicio de autoevaluación

1. Diseñe el plan de marketing para su empresa
2. Proyectar la futura empresa a corto, mediano y largo plazo, en términos de participación en el mercado.
3. Diseñe una encuesta para determinar el gusto de los consumidores sobre su producto.
4. Defina los canales de distribución para su producto.
5. Con base en criterios de mercado, defina el precio de venta para su producto.
6. Diseñe las estrategias de publicidad y promoción que considere adecuadas para dar a conocer su producto.

PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta: algo fundamental: ¡Conozca bien su producto!

Tenga presente: la importancia de conocer la competencia existente, tanto los competidores directos como los indirectos

Traer a la memoria: caracterizar y entender bien al cliente y al consumidor

Tener en cuenta: el diseño de un buen programa de fidelización de clientes

Tenga presente: un mecanismo importante de penetración del mercado lo constituyen los canales de distribución

Traer a la memoria: la cadena de valor es una herramienta que permite establecer en qué forma puede optimizar su proceso productivo y comercial

Tener en cuenta: el presupuesto de ventas que se determine debe hacerse en paralelo con el presupuesto de marketing

Tenga presente: que otro elemento fundamental lo constituyen las decisiones alrededor del producto y del precio.

Traer a la memoria: en una economía en donde hay competidores el precio está restringido o condicionado por el mercado y la utilidad va a depender de los costos bajos y éstos, a su vez, van a depender de la eficiencia en los procesos productivos.

Tener en cuenta: en aras de una buena organización es conveniente definir políticas

Tenga presente: segmentar el mercado, si las condiciones le favorecen para ello.

Traer a la memoria: pensar glocal: es decir, produzca localmente pero con proyección global. Piense que su mercado no es local, ni regional ni nacional sino global.

Tener en cuenta: la promoción y publicidad puede ser visual (folletos, video, televisión, internet, vallas), auditiva (radiodifusión, perifoneo) y escrita (periódicos, catálogos, folletos, revistas, volantes, etc.

Tenga presente: La globalización, a pesar de sus desafíos y retos, es una fuente de oportunidades

de negocios.

Traer a la memoria: visitar las páginas web de los organismos y programas de apoyo al proceso de internacionalización o que inciden sobre el comercio exterior, tanto nacionales como extranjeros.

Tener en cuenta: aprovechar la incursión de las CTN y la IED en el país, para hacer negocios convirtiéndose en proveedor de bienes o servicios.

4.5. Plan económico-financiero

Introducción reflexiva

El plan financiero incorpora, de manera cuantitativa el plan de negocios y tiene como propósito demostrar la viabilidad del proyecto empresarial, tanto en su aspecto económico como financiero. La viabilidad económica permite demostrar que la empresa, concebida como proyecto de inversión, es rentable en determinado período de tiempo y, por consiguiente arroja un beneficio económico o rentabilidad global. La viabilidad financiera, por su parte, se pondrá de manifiesto si se logra establecer que con los recursos previstos de explotación del producto (o productos) que logra cada año la empresa, se podrá responder por las obligaciones de pago que se han adquirido para financiar la inversión: devolución de préstamos, amortización de créditos (pago de capital e intereses), entre otros compromisos.

Adicionalmente, desde el plan financiero se valoran los elementos que hacen parte o componen la empresa y se fijarán las fuentes que permitirán financiarlos y se hará una previsión de las variables empresariales más importantes y de sus cuentas principales (balance general, estado de pérdidas y ganancias, entre otros).

Plan financiero

El plan financiero, en el contexto de este módulo, lo vamos a cimentar en la estructura financiera (que define los elementos fundamentales del accionar económico y financiero de la empresa) y en el apalancamiento financiero (cuando se requiera acceder a financiación crediticia).

✘ Propósitos del plan financiero.

El plan financiero persigue, entre otros, los siguientes propósitos (González, 2006):

- ✘ Valoración de los elementos que conformarán la empresa
- ✘ Valoración y estructura
- ✘ Previsión de ingresos y costos
- ✘ Cuentas previsionales
- ✘ Viabilidad económica y financiera del proyecto empresarial

En razón de lo anterior el plan de financiero debe contener la Estructura Económica y Financiera de la nueva empresa y, además, los estimativos y previsión de costos e ingresos, la cuentas previsionales y el análisis de viabilidad.

✘ Estructura financiera

Es el corazón y eje del plan financiero. En él se debe poder realizar acciones (Galindo, 2009) tales como:

- ✘ Evaluar la situación financiera del proyecto y elaborar el balance de instalación
- ✘ Desarrollar el presupuesto de ventas en unidades y en pesos
- ✘ Generar el costo de ventas presupuestado
- ✘ Ejecutar los presupuestos de gastos administrativos y de ventas
- ✘ Generar el G y P presupuestado
- ✘ Crear el flujo de efectivo presupuestado
- ✘ Desarrollar el Balance general presupuestado
- ✘ Aplicar indicadores financieros
- ✘ Establecer el punto de equilibrio
- ✘ Establecer el retorno de la inversión
- ✘ Calcular el valor presente neto.

La figura 42 muestra los elementos constitutivos de una estructura financiera, de acuerdo con la propuesta de Galindo (2012).

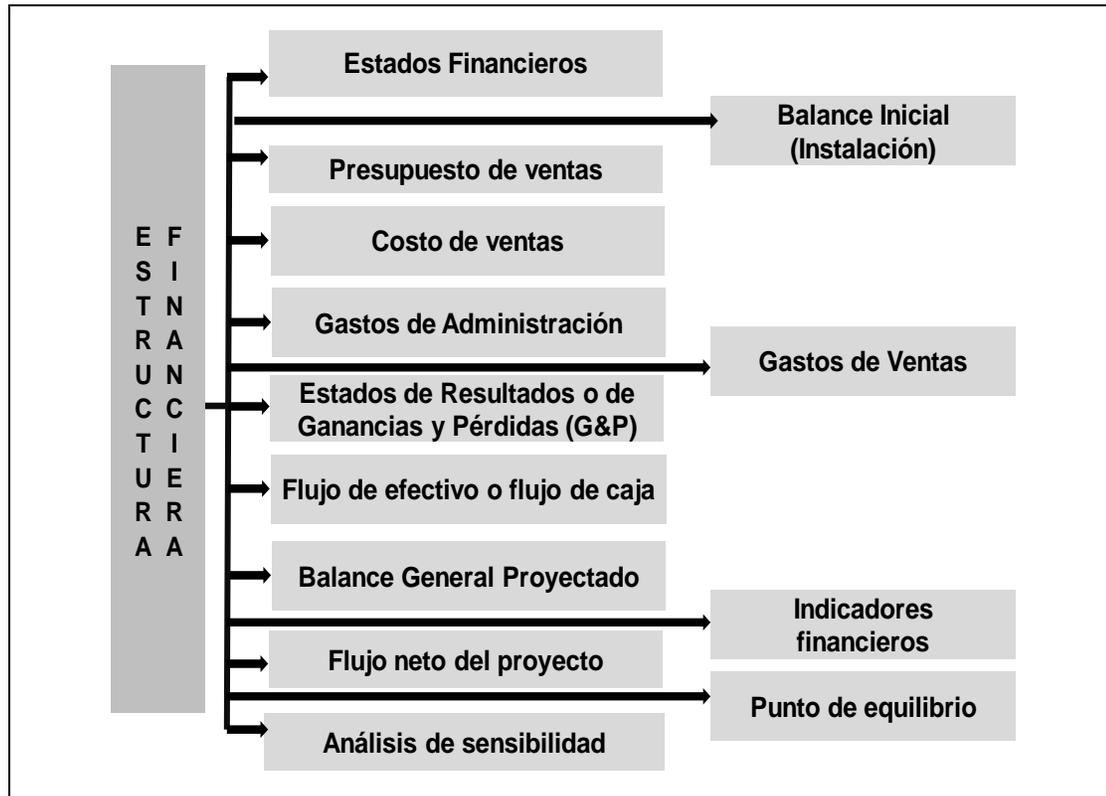


Figura 42: Estructura financiera. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

Siguiendo con el esquema mostrado, definamos de manera breve cada elemento, apoyándonos en la estructura financiera que plantea en su manual de creación de empresas y guía de planes de negocios, el autor Galindo (2009), y de acuerdo con sus planteamientos:

- Los estados financieros: reflejan la situación económica de la empresa y permiten evaluar los resultados de la inversión realizada, tanto si son positivos como si son negativos.

Tener en cuenta que: financieramente se definen dos períodos para clasificar los gastos: al comenzar, es decir, en la instalación o período cero, y los balances proyectados de cada año (asumiendo períodos anuales para el ejercicio financiero).

- Balance inicial o de instalación: es el estado financiero que se origina en el momento de crear o conformar la empresa; en otras palabras, es el resultado de los ingresos al proyecto, representados por los aportes de capital de los socios de la empresa, incluyendo los préstamos o créditos realizados por entidades bancarias o por terceros a los socios de la empresa. Este balance inicial puede ser muy importante en cuanto al monto si la

empresa requiere presentarse con cierto “peso” ante entidades financieras u otros investigadores, para efectos de negociaciones de proyectos o de acceso a más créditos.

Tenga presente: los ingresos de los aportes se reflejan en el balance general a través de los activos corrientes, los activos diferidos, los activos fijos y otros.

- ✘ Presupuesto de ventas: El presupuesto de ventas se establece, al principio, en unidades. Incluye el presupuesto de compras de materia prima, más el presupuesto de mano de obra directa, más el presupuesto de los costos indirectos de fabricación, dividiendo sobre el volumen de producción del período.

Traer a la memoria: se aplica la fórmula de la página...para fijar el precio de venta con base en el mercado, siempre en el mercado, para asegurar que sí pueda ser competitivo.

- ✘ Costo de ventas: Es el cálculo que nos permite saber cuándo nos cuesta la mercancía disponible para ser vendida, involucrando los costos de materia prima consumida, mano de obra directa contratada para el proceso productivo y los costos indirectos de fabricación.

Tener en cuenta: los inventarios iniciales y finales de materias primas así como los productos en proceso y ya terminados. Todo ello afecta el proceso en relación con las unidades producidas.

- ✘ Gastos de administración: Son los gastos en los que incurre la empresa para asegurar su funcionamiento administrativo, operativo, organizacional y gerencial. Veamos algunos ejemplos de gastos administrativos: depreciación de bienes (edificios, mueble, enseres, equipos de oficina, computadores, etc.), gastos de papelería, pagos de asesorías legales, contables, técnicas, sueldos y salarios del personal administrativo y de apoyo, pago de servicios públicos, entre otros.

Tenga presente: algunos costos indirectos en algunos casos pueden cargarse al presupuesto de costos de un producto en particular y no deben afectar el presupuesto general de gastos de administración

- ✘ Gastos de ventas: Se utilizan para ejercer control y optimizar los procesos de venta y comercialización. Aquí hay que tener en cuenta los sueldos, salarios, bonificaciones y otros estímulos de los vendedores, conductores, transporte, despachos, facturación, suministros servicios públicos, etc.

- ✘ Estado de resultados o de ganancias y pérdidas (G&P): es el estado financiero que refleja el movimiento operacional de la empresa en un determinado período de tiempo. Se obtiene así:

1. Se determinan los ingresos operacionales (correspondientes a las ventas de contado, recuperación de cartera) y los ingresos no operacionales (por concepto de intereses recibidos, rentas, deudas de terceros, ventas de activos, ingresos en efectivo por cuentas por cobrar a empleados y socios, inversiones, préstamos financieros, etc.)
2. Luego, se determinan los egresos, es decir, los gastos generados por la empresa, tanto los operacionales (adquisición de materia prima de contado, pagos de sueldos y salarios, pagos de servicios públicos, suministros, papelería, gastos varios, honorarios a asesores y consultores, mantenimiento, publicidad, impuestos, bonificaciones, comisiones, pago de dividendos, pagos de cuentas por pagar a proveedores, arriendo, etc.) y los gastos no operacionales (pagos de préstamos, litigios, costas, etc.)
3. El resultado obtenido de restar los egresos de los ingresos, viene a ser la utilidad operacional.
4. Si el resultado es positivo (y se espera que lo sea), a esta utilidad se le descuenta el impuesto de renta.
5. Si el nuevo resultado es positivo, esta es la utilidad del ejercicio del período (anual) y significa que han sido mayores los ingresos que los egresos (como tiene que ser).
6. Si el resultado es negativo, esto significa que se ha generado una pérdida, razón por la cual no se aplicará la tasa impositiva del impuesto ya que los egresos han sido mayores que los ingresos.

- ✘ Flujo de efectivo o flujo de caja: Este estado financiero también es conocido como flujo de fondos y en él se reflejan los movimientos realizados en un momento dado. Para su cálculo se tienen en cuenta el saldo inicial, los ingresos y los egresos, así:

Saldo del flujo de efectivo o flujo de caja= Ingresos totales – Egresos totales.
✦ Ingresos totales=Saldo inicial + ingresos operacionales + ingresos no operacionales,
y Egresos totales=egresos operacionales + egresos no operacionales.

- ✘ Balance general proyectado: Es el estado financiero que reúne la información del flujo de efectivo y el resultado del estado de G&P. Está conformado por los activos, el pasivo y el patrimonio.

Tener en cuenta: existen varios tipos de activos (disponible, realizables, inversiones temporales, CxC, activos prepagados, activos fijos-depreciables y no depreciables) incluyendo los activos intangibles, como patentes, derechos de autor, marcas, plusvalías comerciales, good will, know how y capital intelectual, entre otros.

Tenga presente: el pasivo refleja las deudas que posee la empresa tanto en el corto como en el largo plazo. En el primero, comprende las CxP a socios, proveedores, impuestos por pagar, obligaciones crediticias, intereses por pagar, cuentas por pagar a empleados. En el segundo, comprende deudas mayores de un año como obligaciones financieras, hipotecas por pagar, impuestos, etc.

Traer a la memoria: el patrimonio está conformado por las siguientes partidas o cuentas: capital, utilidad o pérdida del período, utilidad o pérdida del período, dividendos, y reservas (legales y estatutarias)

Una vez constituido el balance inicial, éste estado sirve como base para llevar a cabo los balances de los períodos siguientes lo que constituyen el resultado de la operación de la empresa en el período (anual) siguiente.

- ✘ Indicadores financieros: Hay distintos tipos de indicadores que permiten evidenciar los niveles de liquidez, endeudamiento, crisis, leverage¹⁰ y actividad:
- ✘ Indicadores de liquidez: Se emplean para medir la capacidad que posee una empresa para pagar y cancelar sus obligaciones en el corto plazo-
- ✘ Indicadores de endeudamiento: su propósito es evaluar el grado de participación de los acreedores dentro de la financiación de la empresa. También permite evaluar el grado de conveniencia que tiene la empresa al endeudarse.
- ✘ Indicadores de crisis: Ocurre que cuando la economía, y las empresas, entran en crisis, por lo general se produce un estancamiento en las ventas, lo cual se refleja de inmediato en el nivel de endeudamiento.
- ✘ Indicadores de leverage
- ✘ Indicadores de actividad: también se les conoce como indicadores de rotación y permiten evaluar el nivel de eficiencia de los activos, midiendo su nivel de productividad y evaluando la relación costo-beneficio. El Sistema Dupont integra un indicador de rentabilidad con otro de actividad para establecer si el rendimiento procede del uso de la eficiencia en el uso de los recursos para producir las ventas.
- ✘ Flujo neto del proyecto:
- ✘ Punto de equilibrio: Se dice que hay punto de equilibrio cuando los ingresos son iguales a los costos de la empresa. Se pueden dar los siguientes escenarios con sus resultados:

¹⁰ El leverage es un indicador del nivel de endeudamiento de una organización en relación a sus activos o patrimonio.

- ✶ **Análisis de sensibilidad:** Refleja los cambios en los ingresos y egresos del proyecto empresarial. Las variaciones presentadas se pueden deber a una disminución o incremento que aplica el empresario de manera voluntaria o involuntaria y pueden presentarse por influencia de efectos macroeconómicos y microeconómicos durante la fase inicial o de instalación del proyecto en razón de que pueden haber subvaloraciones o sobredimensionamientos.

Tener en cuenta: además, los costos ocultos del proyecto (denominados imprevistos) en razón de que hay factores que no se tienen en cuenta en la fase de planeación pero afloran posteriormente.

Tenga presente: si se presenta una variación en los ingresos, costos o gastos de un proyecto, se afecta de manera directa la tasa interna de retorno y el valor presente neto. Ello obliga a revisar si al efectuar los cambios planteados, el proyecto sigue siendo rentable y la proporción en que lo es para determinar si vale la pena continuar.

Por último, es menester decir que si se disminuyen los costos y los gastos, se puede obtener una mayor utilidad del proyecto; de igual manera, por la vía de aumentar el precio de venta también se puede aumentar la utilidad pero esto sólo puede hacerse sin perjuicio de la competitividad del precio en el mercado.

El cuadro siguiente, muestra un paralelo entre las estrategias para incrementar las utilidades de la iniciativa empresarial y las situaciones contrarias que las disminuyen.

Cómo aumentar las utilidades del proyecto	De qué manera se disminuyen las utilidades
Aumente el número de unidades a vender	Si cae el número de unidades a vender
Aumente, si es posible, el porcentaje de utilidad deseado sin afectar sus posibilidades en el mercado frente al precio de los competidores	Si disminuye el porcentaje de utilidad deseado por efecto del aumento de los costos o disminución del precio de venta
Lograr menor tasa de interés del préstamo financiero	Si hay que pagar mayor tasa de interés del préstamo financiero
Disminuya los costos directos o los indirectos de fabricación	Si se aumentan los costos directos o indirectos de fabricación
Disminuya los gastos administrativos y de ventas	Si se disparan los gastos de administración y de ventas
Disminuya, sin afectar la producción, la capacidad instalada	Si se aumenta la capacidad instalada para la misma producción

En todo caso: Inove, innove, innove...en los productos, en los procesos, en el marketing, en el servicio! Y así aumentarán sus utilidades.

Financiación crediticia de la nueva empresa

Uno de los asuntos que más preocupa a los emprendedores y a los empresarios lo constituye la búsqueda y obtención de financiación bancaria y crediticia, en general. Por supuesto, una vez logrados los recursos que se necesitan, el nuevo problema es responder oportunamente por el pago de los préstamos y créditos conseguidos para que la empresa mantenga una historia crediticia limpia y una imagen financiera sólida. Por eso, hay que hacer análisis muy serios y concienzudos antes de tomar la decisión de embarcarse en un crédito con una institución bancaria o cualquier otra organización financiera.

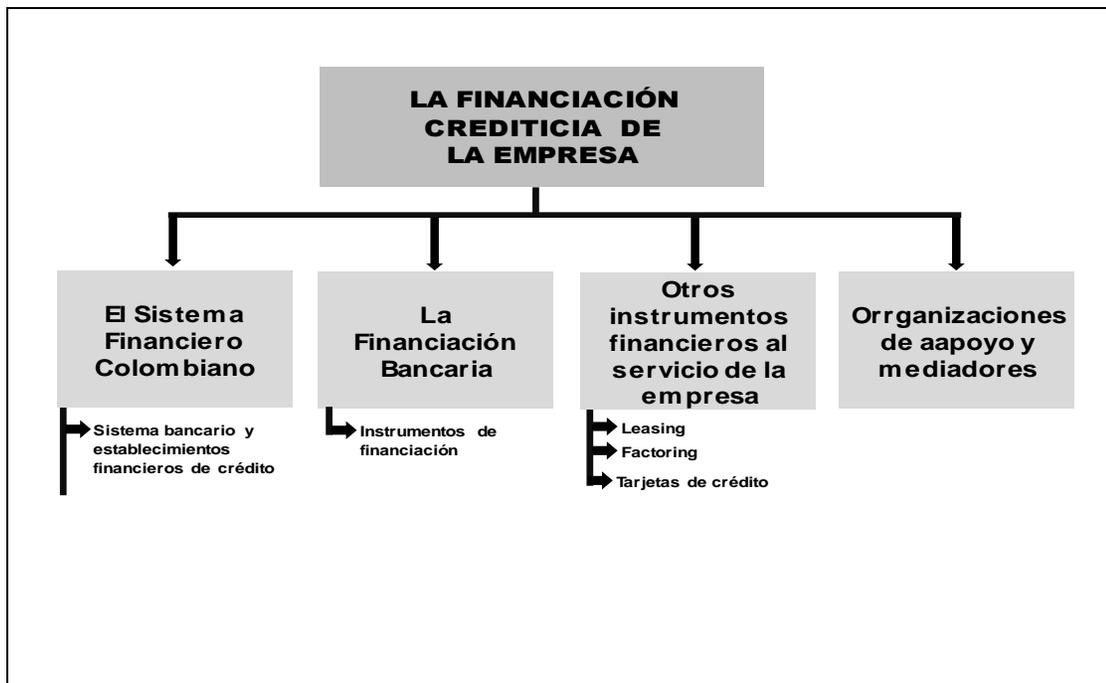


Figura 43: La financiación crediticia de la empresa. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

✶ El sistema financiero colombiano

El sistema financiero colombiano está conformado por el Banco de la República que actúa como Banco Central del país y órgano de dirección y control de las políticas monetarias, cambiarias y crediticias del país, y las demás instituciones financieras entre las que se cuentan: los bancos comerciales, cooperativas financieras, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, en esta última categoría aparecen las especializadas en leasing y los almacenes

generales de depósito. Todo el sistema está controlado por la Superintendencia Financiera (antes Superintendencia Bancaria), entidad gubernamental encargada de vigilar el cumplimiento de las normas que regulan el funcionamiento del sistema.

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/12monedypolmonet2.htm>)

Instrumentos de financiación bancaria:

- ✘ Préstamos y créditos (pólizas de crédito)
- ✘ Descuentos comerciales, anticipos sobre documentos
- ✘ Descuentos financieros, avales y otras garantías financieras (fianzas, créditos documentarios confirmados-cartas de crédito, aceptaciones bancarias, etc.)
- ✘ Garantías crediticias (personales-propias y de terceros, y reales-hipotecarias y prendarias o pignoraticias).

Otros instrumentos financieros al servicio de la empresa:

- ✘ Leasing o “arrendamiento financiero” que puede ser de varios tipos: por las características del arrendador o finalidad (leasing financiero y leasing operativo); por el objeto o bien que se financia (leasing mobiliario o leasing inmobiliario); por el procedimiento (leasing directo y leasing indirecto); por la funcionalidad (leasing financiero, el lease-back o retroleasing, el leasing internacional ó “cross border leading” y el leasing de ahorros energéticos compartidos.
- ✘ Factoring o cesión en firme, antes de su vencimiento, de un crédito comercial a corto plazo de su titular a una firma especializada (sociedad de factor)
- ✘ Tarjetas de crédito o “dinero plástico” que acredita a su titular para poder disponer de bienes y servicios sin pago inmediato en efectivo.

Organizaciones financieras de apoyo a la creación de empresas a nivel nacional e internacional

A nivel nacional:

Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes (creado por la ley 590 de 2000) que cuenta con entidades públicas financieras y entidades públicas no financieras así:

- ✘ Financieras: Bancoldex, Finagro, Fiducoldex, FNG (Fondo Nacional de Garantías), FAG (Fondo Nacional Agropecuario)
- ✘ No financieras: SENA, Proexport, Colciencias, Red de centros de desarrollo tecnológico

El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes cuenta con la colaboración de otras entidades como la Dirección de Promoción y Cultura Empresarial, la Dirección de Mipyme y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con dos consejos:

- ✘ Consejo superior de Microempresas
- ✘ Consejo Superior de Pyme.

Otros ministerios que también apoyan la creación de empresas: Minagricultura y desarrollo rural, Ministerio de la Protección Social

A nivel internacional:

- ✘ Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- ✘ La Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD)
- ✘ El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- ✘ Agencia Española para la Cooperación Iberoamericana (AECI)

Mediadores usuales entre el emprendedor y las fuentes de financiación

El emprendedor también puede acceder a recursos financieros a través de estos mediadores:

- ✘ Concursos y convocatorias para la creación o financiación de iniciativas empresariales
- ✘ Fondos de capital riesgo o capital semilla
- ✘ Business angels o Investor angels: Inversionistas privados que apoyan iniciativas empresariales.
- ✘ Otras instituciones de interés empresarial

Algunas instituciones, generalmente de carácter privado, son de interés como referentes para los emprendedores que comienzan a desarrollar sus iniciativas empresariales y para los empresarios que ya tienen sus empresas consolidadas o en vías de posicionarse en los mercados o de internacionalizarse. Dichas entidades brindan apoyo con asesorías, programas de apoyo, impulso de iniciativas ante los entes gubernamentales, entre otros.

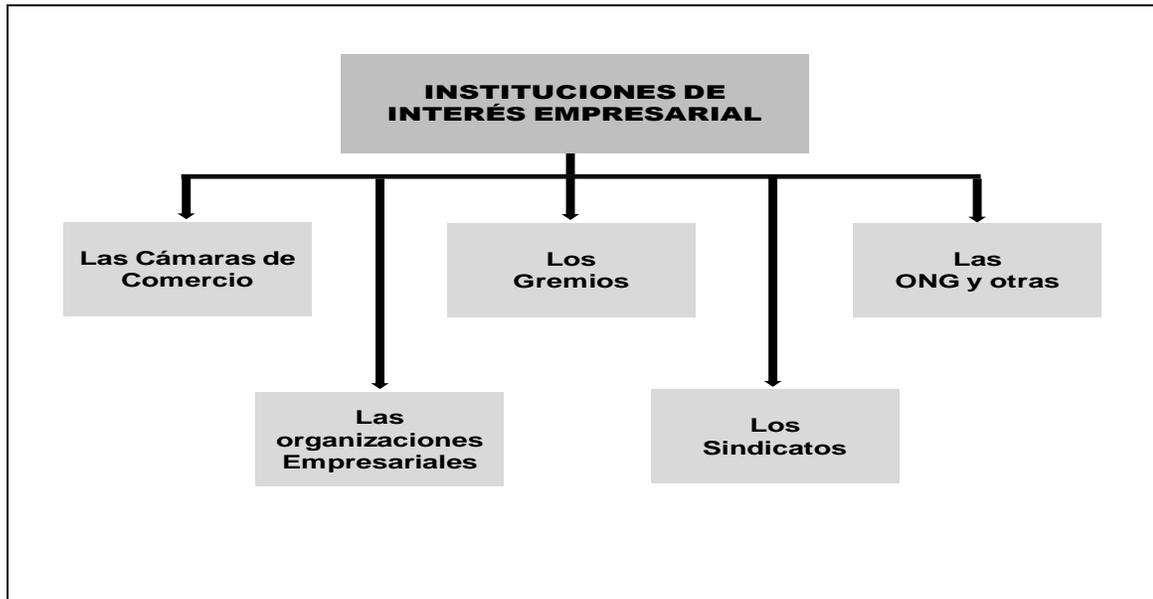


Figura 45: Instituciones de interés empresarial. Fuente: Nelson Rúa Ceballos (2012)

- ✘ Las cámaras de comercio: son corporaciones de derecho público creadas para la representación, promoción y defensa de los intereses generales del sector comercio y para la prestación de servicios a las empresas que realicen cualquier tipo de actividad comercial, sean del sector primario, industriales, de servicios, y de base tecnológica. Básicamente son seis (6) las áreas de prestación de dichos servicios:
 - ✘ Representación de los intereses generales de las empresas ante el Estado
 - ✘ Internacionalización y fomento al comercio exterior de las empresas
 - ✘ Formación empresarial directa o en asociación con universidades
 - ✘ Promoción y fomento del desarrollo económico en el área geográfica de su jurisdicción
 - ✘ Información y asesoría a las empresas en materia de competitividad
 - ✘ Apoyo a las empresas en aspectos diversos como: creación de empresas, arbitraje comercial, recopilación y certificación de los usos y costumbres mercantiles, otros servicios.
- ✘ Las organizaciones empresariales: grupos empresariales, holdings¹¹ o conglomerados empresariales, fusiones, etc.
- ✘ Los gremios: organizaciones unidas o asociadas en función de intereses comunes y objetos y sectores empresariales similares. Algunos de los más importantes en Colombia son:

¹¹ Un holding es una gran empresa, o grupo empresarial, que controla las actividades de otras mediante la propiedad de todas o de una parte significativa de sus acciones.

Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Asociación Colombiana de Pequeños Industriales (ACOPI), Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL), etc.

- ✘ Los sindicatos: para bien o para mal, las medianas y grandes empresas asisten a la constitución de organizaciones sindicales que aglutinan a los trabajadores de una empresa en pos de reivindicaciones de distinto tipo; están permitidas por la ley y consagradas en la Constitución Nacional.
- ✘ Las ONG empresariales y otras organizaciones: son entidades No Gubernamentales que manejan fondos provenientes de gobiernos o de particulares para apoyar iniciativas empresariales previa presentación de proyectos o mediante participación en concursos y convocatorias. También están los parques de emprendimiento (parques E) y las incubadoras de empresas, a veces de origen público, otras son privadas y otras más, mixtas.

Ejercicio de autoevaluación

1. Elabore un balance del período de instalación para su propuesta de empresa, la cual va a producir un único producto. Defina el producto.
2. Definido el producto a vender en el mercado, establezca cuál es el porcentaje de utilidad deseado, teniendo en cuenta su incidencia directa sobre el precio de venta
3. Evalúe el costo de ventas resultantes
4. Haga una relación de los gastos administrativos
5. Haga una relación de los gastos de ventas
6. Plantee y analice el G&P proyectados en cada período resultante
7. Plantee y analice los flujos de efectivo proyectados en un período
8. Evalúe el impacto que genera la depreciación en los estados financieros de la empresa en un período.
9. Seleccione un conjunto de indicadores financieros, analícelos y exprese el impacto sobre la operación de la empresa.
10. Haga un análisis mediante un comparativo de ventajas y desventajas para los distintos instrumentos de financiación bancaria.
11. Haga lo mismo para el Leasing, el Factoring y las Tarjetas de Crédito
12. Revise las páginas web de 4 organizaciones financieras que apoyan la creación de empresas (2 nacionales y 2 internacionales)
13. Identifique y haga una breve descripción de 2 concursos o convocatorias nacionales o internacionales para la creación o financiación de iniciativas empresariales.
14. Identifica y haga una breve descripción de 2 fondos de capital de riesgo o capital semilla
15. Identifique y haga una breve descripción de 1 una incubadora de empresas y 1 parque de emprendimiento o empresarial en su región o en Colombia.
16. Consulte los servicios que ofrece la Cámara de Comercio de su región
17. Señale el gremio con el que más se identifica su negocio y haga una descripción del mismo.

PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta: conocer el sistema financiero colombiano y las entidades que pueden apalancarlo financieramente (revise la solidez, las tasas de interés, las garantías, los plazos, etc.)

Tenga presente: estudiar bien los instrumentos de financiación bancario y demás instrumentos financieros al servicio de la empresa para que determine cuál puede ser la mejor opción de acuerdo con sus posibilidades, la naturaleza del negocio, las condiciones externas, etc.

Traer a la memoria: para apalancarse financiera puede acudir a una combinación de opciones para obtener las mejores condiciones de rendimientos y financiación.

Tener en cuenta: la posibilidad de conseguir recursos apelando a concursos, convocatorias y a la presentación de propuestas a inversionistas

Tenga presente: las páginas web de las organizaciones nacionales e internacionales que apoyan la creación de empresas y las demás instituciones de interés empresarial que pueden servirle a su empresa en materia operativa, productiva, comercial, financiera y organizacional.

5. GLOSARIO

Autoempleado: Persona que es capaz de trabajar por cuenta propia, autónomamente y de manera independiente, para generar su propio ingreso sin estar, por tanto, vinculado a una empresa o a un tercero en calidad de empleado. El autoempleado vende “su producto”, generalmente ligado a su capital intelectual, a un tercero mediante un contrato de prestación de servicios o mediante la compra de del mismo en modalidades de subcontratación (por tiempo de prestación de un servicio o por el resultado del mismo), a destajo (pago por labor realizada) o en calidad de “freelance” (como una especie de corredor que labora para varias empresas o personas a la vez sin tener vínculo laboral con ninguna). El producto (sea un bien o un servicio) puede realizarse en la empresa o fuera de ella y, en la distancia, se hace mediante teletrabajo cuando son servicios susceptibles de utilizar las TIC como mediador.

Empleado: Persona que desempeña un cargo o ejecuta un trabajo, sea de naturaleza física o intelectual, y a cambio de ello recibe un sueldo o remuneración de acuerdo con algún tipo de contrato (formal o informal) pactado por la labor realizada. En sentido práctico, es aquél que no genera su propio ingreso sino que lo hace por intermedio de prestar un servicio a un tercero de quien depende en virtud de algún vínculo laboral.

Emprendedor: Es aquél individuo que no tiene mentalidad de empleado, que es capaz de tomar iniciativas y trasciende incluso el autoempleo para convertirse en un generador de nuevos empleos mediante la explotación de un negocio o a través de una organización empresarial que está dispuesto a crear corriendo riesgos económicos y de otra índole. El emprendedor identifica oportunidades de negocio en el mercado y organiza una estrategia para poner en marcha una iniciativa de negocio o empresarial. No todo emprendedor se convierte en empresario, pero todo empresario tiene que tener espíritu emprendedor.

Empresa: empresa es la unidad económico-social-tecnológica en la que el capital, el trabajo, la producción y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil que permite satisfacer necesidades del mercado . Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital (financiero e intelectual), trabajo (físico o intelectual), recursos materiales (insumos de materias primas, energía o información). Su finalidad es obtener utilidades económicas a cambio de realizar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, que beneficien a otras personas.

Empresario: Es aquella persona, física o jurídica, que intenta hacer y hace negocios con el propósito de satisfacer la necesidad de otros a cambio de un retorno económico en determinado período de tiempo, a través de una organización empresarial que crea para tal fin. Tiene la

capacidad legal y administrativa para combinar capital, trabajo, insumos y conocimiento con el objetivo de producir bienes o servicios para penetrar el mercado y obtener un beneficio.

Idea (de negocio): Es la concepción válida de un producto inspirado en una oportunidad en el mercado y que da lugar a una iniciativa de negocio o a una empresa formal.

Innovación: Un nuevo producto, con valor agregado, que se desarrolla a partir de una idea, usualmente mediante un proyecto de investigación y desarrollo (I + D), cuyo resultado se convierte en un bien o servicio que penetra el mercado y se posiciona en él.

Mercado: Es el conjunto de actores o agentes que intervienen en los procesos de transacciones comerciales de compra-venta u operaciones financieras. Lo componen las empresas, los competidores, los proveedores, los productos, los clientes, los consumidores y los reguladores.

Negociante: Es aquél individuo que realiza operaciones comerciales o transacciones comerciales pero hace sus actividades de inversión cuando dadas las oportunidades y coyunturas en el mercado, detecta que puede obtener dinero rápido y sin mayores complicaciones y sin requerir, para ello, contar con la infraestructura de una organización empresarial.

Negocio: consiste en una actividad o conjunto de actividades, sistema, método, procedimiento o forma de obtener utilidades económicas, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas. Un negocio puede existir o ejecutarse sin que se constituya, en sí mismo, en una empresa. Podemos decir que una empresa es un negocio, no todo negocio es una empresa.

Producto: Hace referencia a un bien que puede ser tangible o intangible o a un servicio que es el que la empresa transa o comercializa en el mercado.

Proyecto (empresarial): Es el proceso mediante el cual una idea surgida para explotar una oportunidad del mercado se materializa en un producto terminado o, trascendiendo el producto, permite materializar una iniciativa empresarial en una empresa que se constituye formal y legalmente para incursionar en dicho mercado.

6. BIBLIOGRAFÍA

Textos guía básicos

Amaru, A.C. (2008) Administración para emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. Naucalpan de Juárez, MÉXICO: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Galindo, C.J. (2009) Manual para la creación de empresas. Guía de planes de negocios. Bogotá D.C., COLOMBIA: Ecoe ediciones Ltda.

González, F.J. (2006) Creación de empresas. Guía del emprendedor. Madrid, ESPAÑA: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.)

Textos complementarios

Barker, J. (1995) Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro. México D.F., MEXICO: Editorial McGraw Hill.

Bruna, F. (2010) Emprendiendo un proyecto de empresa. Planificación y gestión empresarial.

De la Peña, A. (2005) Proyecto empresarial. Madrid, ESPAÑA: Thomson-Paraninfo, S.A.

Mateo, D. (2010) Gestión Emprendedora. Estrategias y habilidades para el emprendedor actual. Bogotá, COLOMBIA: Ediciones de la U.

Prieto, C. (2007) Práctica de negocios. Proyecto: Creación de una empresa. México D.F., MÉXICO: Editorial Limusa.

Fuentes digitales o electrónicas

Textos electrónicos (e-book) gratuitos

En el portal de la organización Innovación Abierta, que se puede encontrar en el siguiente enlace, se dispone de tres libros gratuitos:

<http://www.innovacionabierta.com.co/profiles/blogs/tres-libros-sobre-desarrollo>

Los libros son: “**Entrepreneurship**”, “**Educación Empresarial**”, “**Políticas para Pyme y gestión de empresa familiar**”.

Adicionalmente, Los libros electrónicos “Guía-Plan de negocios” y “ Guía-Como elaborar un plan de negocios” están disponibles en el enlace:

<http://administracionyliderazgo.blogspot.com/2011/11/descarga-gratis-libros-electronicos.html>

En caso de dificultades en acceder el enlace puede conectarse con:

<http://www.box.com/s/m6a5qp75j40n35xyn9u7>

Allí podrá encontrar otros textos gratuitos en temas de empresa, administración, liderazgo, marketing y otros. El sitio es de ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO, un espacio para compartir temas de actualidad gerencial.