



*INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN
Y BASE TECNOLÓGICA
DEL HUILA*



HUILA CENTENARIO

**CULTURA E²
MÓDULO CICLO SECUNDARIO**

**Programa de Cultura Empresarial para Competir
Convenio 1314 de Diciembre de 2005**

**MÓDULO ESPIRITU EMPRESARIAL Y
HABILIDADES EMPRENDEDORAS EN
CULTURA EMPRESARIAL
“Transversalidad Explícita”**

Institución Educativa

CONTENIDO

PRESENTACION	5
INTRODUCCION	7
OBJETIVOS	8
COMPETENCIAS	9
1. ESPÍRITU EMPRESARIAL	10
1.1. PORQUE ES NECESARIO IMPULSAR LA CREACIÓN DE EMPRESAS	12
1.2. LAS NUEVAS EMPRESAS GENERADORAS DE EMPLEO	12
1.3. EL SER HUMANO FRENTE A SUS OPCIONES DE TRABAJO	13
1.4. COMPONENTES DEL EMPRENDIMIENTO	16
1.5. EL EMPRENDEDOR	16
1.6. ESCENARIOS PARA EL EMPRENDIMIENTO	18
1.7. TENDENCIAS DEL COMIENZO DEL MILENIO	19
1.8. MITOS SOBRE EL EMPRENDEDOR.	
1.9. CARACTERISTICAS DEL EMPRENDEDOR	28
1.1.0. MANEJO DE CONCEPTOS BÁSICOS	29
1.1.1. CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO	29
1.1.2. TIPOS DE LIDERAZGO	31
1.1.3. FACTORES DE LIDERES QUE INTERVIENEN EN EL COMPORTAMIENTO	31
1.1.4. MANEJO DEL TIEMPO	32
1.1.5. CREATIVIDAD	32
1.1.6. DESCUBRIENDO LA CREATIVIDAD	36
1.1.7. TRABAJANDO PARA SER CREATIVO	37
1.1.8. CLASIFICACION DE LA CREATIVIDAD	38
1.1.9. INNOVACION	39
2. ESPIRITU EMPRESARIAL Y DESARROLLO SOCIOECONÓMICO	42
2.1. IMPORTANCIA DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS DENTRO DEL CONTEXTO SOCIOECONÓMICO	42
2.2. TRABAJO MÁS QUE EMPLEO.	45
2.3. GRANDES ALTERNATIVAS DE TRABAJO.	45
2.4. EMPRESARISMO.	46
2.5. RACIONALIDAD E INTUICIÓN.	49
2.6. CREATIVIDAD.	51
2.7. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.	54
2.8. CONCEPTO DE PROSPECTIVA.	60
2.9. LA PEQUEÑA EMPRESA.	62
2.10. LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR.	69
2.11. LAS VERDADERAS EMPRESAS.	72

2.12.	INGREDIENTES BASICOS DE TODO NEGOCIO	86
2.13.	D E CERO A LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	89
2.14	CÓMO IDENTIFICAR IDEAS DE NEGOCIO?	90
2.15.	HERRAMIENTAS	90
2.16.	ORIGENES DE LAS IDEAS DE NEGOCIO	91
2.17.	CARACTERISTICAS DE LAS IDEAS DE NEGOCIO	91
3.	EMPRESARISMO	96
3.1.	EL EMPRESARIO.	96
3.2.	FORMAS DE INICIARSE COMO EMPRESARIO.	97
3.3.	ESPÍRITU EMPRESARIAL.	98
3.4.	COMPARACIÓN EMPRESARIO - EMPLEADO.	98
3.5.	TRES TIPOS DE MOTIVACIÓN.	100
3.6.	FACTORES PERSONALES RELACIONADOS CON EL ÉXITO.	100
3.7.	EL RIESGO Y EL EMPRESARIO.	103
3.8.	CAPACIDADES DEL EMPRESARIO.	104
3.9.	MITOS SOBRE EL EMPRESARIO.	105
4.	DE CERO A LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS	109
4.1.	LAS BUENAS IDEAS DE NEGOCIOS TIENEN 3 CLASES DE POTENCIAL.	109
4.2.	LAS PREGUNTAS ESENCIALES.	111
4.3.	DÓNDE Y CÓMO SURGEN LAS IDEAS DE CREAR EMPRESAS?	111
4.4.	PROCESO CON LAS IDEAS.	121
4.5.	EL NEGOCIO PARA USTED.	121
4.6.	BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES MÁS QUE DE PROBLEMAS.	121
4.7.	CONCENTRARSE EN FORTALEZAS, NO EN DEBILIDADES.	122
4.8.	BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA.	123
5.	PLAN DE NEGOCIOS, CONCEPTUALIZACIÓN Y ESTRUCTURACION	126
5.1.	ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS	126
	BIBLOGRAFIA	157
	ANEXOS	158

PRESENTACIÓN

El presente módulo es producto del convenio No. 1314 denominado Cultura Empresarial para Competir, celebrado entre el Departamento Administrativo de Planeación del Huila e Incubarhuila, con el propósito de fomentar e implementar la Cultura Emprendedora en los establecimientos Educativos del Departamento.

La elaboración del presente módulo fue encargado por la Incubadora de Empresas de Innovación y Base Tecnológica del Huila IEBTH, con base en el convenio suscrito con el Departamento del Huila - Departamento Administrativo de Planeación, a **Geovanny Perdomo Charry** Director de Incubación de la IEBTH y docente universitario.

Dentro del proceso de creación de empresas para la Incubación, el contar con una carta de navegación se convierte en el punto clave para definir criterios de inversión y en herramienta fundamental para la toma de decisiones.

El plan de negocios pasa a constituirse en una forma de visualizar el futuro, es aquí donde se definen los criterios y supuestos básicos que regirán las actividades empresariales a largo plazo. El plan debe ser mirado como una herramienta potente de planeación que conduce a la disminución del riesgo, al considerar elementos críticos y permitir adelantos.

La formulación de un plan de negocios es el camino que permite asignar eficientemente los recursos, ya que su "poder de previsión" y su flexibilidad para visionar diferentes escenarios, permite de manera cuantitativa y cualitativa dimensionar las ventajas o desventajas de las posibles decisiones. En esta labor se proveerá información y elementos de análisis en términos tecno-económicos

fundamentados en:

- El conocimiento global de los mercados.
- Estrategias competitivas.
- Posibilidades y eventos de las tecnologías.

Para ello, es necesaria la intervención de las distintas ciencias y técnicas en la medición de diferentes niveles de análisis, confiriéndole al estudio del proyecto un carácter multidisciplinario.

Planear es una manera de pensar sobre el futuro de un proyecto; de decidir a donde debe llegar y que tan rápido, como llegar allí, y que hacer a lo largo del camino para reducir la incertidumbre y para manejar el riesgo y el cambio. La planeación efectiva es un proceso de establecer metas y decidir como alcanzarlas.

INTRODUCCIÓN

“La verdadera fuente de riqueza de una sociedad moderna no es precisamente el nivel de su productividad, su producto natural bruto o sus bienes tangibles, sino la inteligencia creativa de sus ciudadanos. Durante mucho tiempo hemos invertido lo mejor de nuestras energías en una búsqueda desordenada de fines secundarios, esperando encontrar en ellos la satisfacción que no puede venir más que de la realización de uno mismo. Ahora se nos ofrece la posibilidad de modelar un mundo más libre, en el que existe un nuevo espíritu: el de ser emprendedor.”

Estas palabras de Marilyn Ferguson datan de 1981, y en su concepción se refieren a la importancia de ser empresario con el objetivo de generar empleo y contribuir al desarrollo socioeconómico de su país. Sin embargo, el concepto Espíritu Emprendedor va más allá de ser parte del cambio, progreso y desarrollo de la economía; ser emprendedor es además ser innovador, es tener el arte de transformar una idea en realidad, es tomar decisiones que permitan generar y desarrollar creativas soluciones a partir de la investigación de nuevas necesidades del mercado.

El taller de identificación de oportunidades empresariales y elaboración del plan de negocios, busca despertar y trabajar con el Espíritu Emprendedor de los participantes, los cuales son inducidos y guiados a través de metodologías, dinámicas de integración que permitan asimilar la importancia del trabajo en equipo y demás actividades teórico – prácticas que permitan no sólo entrar en el contexto empresarial enfatizando en el perfil de los futuros empresarios, la importancia de crear empresa y de ser creativos e innovadores, sino que además fomenten y acentúen su vocación, reafirmen, maduren, generen, seleccionen y prioricen su idea de negocio, estructurando el perfil de su proyecto empresarial midiendo sus alcances y los riesgos generales de su iniciativa.

OBJETIVOS

El presente módulo pretende servir de base conceptual para el forjamiento de competencias en el tema de espíritu empresarial y habilidades emprendedoras. Así, se espera cumplir con los siguientes objetivos generales:

- Generar en los emprendedores una mentalidad empresarial que permita no sólo reconocer la importancia y los retos de crear empresa, sino construir un lenguaje emprendedor común.
- Mostrar y aplicar a través de actividades y experiencias empresariales la importancia que tiene el trabajo en equipo.
- Potencializar, a partir de la observación y de la aplicación de conocimientos a la solución de problemas una idea concreta de negocio.
- Generar un espíritu empresarial incorporado en su vida personal y profesional, donde siempre estará en la búsqueda del desarrollo individual y colectivo entorno a generar nuevas fuentes de ingresos y mejores niveles de vida socioeconómica
- Apropiar el emprendimiento y empresarismo como un modo de vivir y generar ingresos para las organizaciones y conocer el manejo interno del proceso empresarial, desde su estudio de factibilidad hasta la puesta en marcha de su perfil de negocio.
- Aprender a manejar la herramienta de planes de negocios propendiendo por la incorporación de capacidades para montar su propio negocio respondiendo a necesidades de la región y el país.

COMPETENCIAS

1. El espíritu empresarial del estudiante es su motor de desarrollo, para la generación de nuevas iniciativas emprendedoras que le permitan generar nuevas fuentes de ingresos y satisfacciones personales.
2. El estudiante interiorizará el espíritu empresarial y desarrollo profesional buscando dar solución a problemas concretos que generen soluciones prontas y efectivas en consonancia con su entorno, generando desarrollo socioeconómico.
3. En el estudiante se comportará como un empresario que busca el éxito en su negocio, a través de sus habilidades y capacidades para desarrollar una actividad determinada que genere valor a su vida.
4. En el desarrollo de su vida empresarial el estudiante incorporará el manejo del proceso empresarial en su iniciativa de negocio, propendiendo por la generación de valor a la organización.
5. El estudiante utilizará las etapas y componentes de una empresa, para iniciar su negocio de manera organizada y sostenible y que le permita mantenerse y competir en el mercado de manera productiva y competitiva.
6. El estudiante con un pensamiento crítico y creativo tendrá la capacidad de identificar oportunidades de negocios y tratará la problemática social, económica y cultural que vive la región y el país y articulará estos aspectos para generar iniciativas entorno a proponer la creación de negocios acordes a las necesidades de la comunidad.

BP. No.1 ESPIRITU EMPRESARIAL

Es un proceso histórico en permanente desarrollo y formación; es un proceso humano que tiene desarrollo en cada persona que decide asimilarlo y hacerlo su guía, su motor, su fuerza. Sentimiento de superación y progreso. Alta motivación y fuerza vital; sueño de logro e independencia que está en cada uno de nosotros.

Los objetivos y el desarrollo económico persiguen el crecimiento del Producto Nacional Bruto y de los niveles de igualdad y oportunidad social, la distribución equitativa de la riqueza, la estabilidad de la balanza de pagos y de los precios, el crecimiento del número de puestos de trabajo y la disminución de los índices de subempleo, la paz, el ambiente social y la autorrealización.

Los estudios de Jane Jacobs sobre el desarrollo de regiones y comunidades específicas destacan dos principios básicos de los procesos de desarrollo:

- El desarrollo económico no ocurre en general, se da en gente específica, en lugares particulares y en momentos precisos.
- Las metas del desarrollo económico tienen que ir más allá del incremento del empleo y del mejoramiento de las condiciones de ingreso, el proceso debe ser dinámico y continuado en el que los individuos puedan participar con su poder creador.

Los grupos que lideran los procesos de desarrollo se han caracterizado por su:

- Elasticidad: Entendida como la capacidad de responder efectivamente a los cambios en el ambiente.
- Creatividad e innovación: Entendida como la habilidad y propensión a experimentar nuevas formas y a innovar en las operaciones.
- Iniciativa: Entendida como la habilidad, el deseo y la capacidad de empezar y llevar a cabo proyectos útiles.

- Diversidad: Entendida como la variedad de actividades y que dan resistencia frente a cambios y decisiones no previsibles.

Las acciones que todo grupo con espíritu empresarial realiza en la actividad productiva, se ajustan totalmente a estos valores culturales del desarrollo por cuanto que:

- Son expresiones operacionales de elasticidad y de respuesta a los cambios en el medio ambiente, ya que parten de un proceso de detección de oportunidades o necesidades generadas en él.
- Son actos creativos e innovativos pues involucran en el mercado nuevos servicios, nuevas formas de hacer negocios, etc.
- Son una manifestación específica de la capacidad de llevar a cabo actividades útiles y de toma de decisiones que dan inicio a nuevas acciones.
- Son actividades que ayudan a la conformación del portafolio de inversiones y de mercados de la comunidad.

El espíritu empresarial es un proceso humano profundo y permanente; es un proceso que rejuvenece y da nuevo vigor a toda la sociedad que lo posea, ofrece beneficios de desarrollo a la empresa y a la comunidad como un todo. Ofrece al individuo independencia, control sobre la propia vida, creatividad, autoconfianza.

Para el empresario, el nuevo negocio es una expresión creativa y el producto que fabrica o comercializa es sólo el fin. Beneficia a la empresa porque promueve la creatividad y la iniciativa, y a la comunidad en general porque impulsa los procesos de invención e innovación que le permiten enfrentar los retos futuros.

1.1. PORQUE ES NECESARIO IMPULSAR LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Los beneficios sociales y económicos de la creación de empresas amerita brindarle especial importancia.

Es importante resaltar los efectos de la creación de empresas:

- a. Creación de empleo
- b. Creación de riqueza social (los salarios de los empleados se traducen en poder adquisitivo y capacidad de compra; las cotizaciones a la seguridad social permiten el mantenimiento y desarrollo del sistema de salud; el pago de impuestos financia el gasto público y contribuye a la redistribución económica)
- c. Aumento de la competitividad. Crear empresas significa aumentar el nivel de competencia del mercado, lo que se traduce en:
 - Mayores índices de eficacia
 - Mayor optimización de costos
 - Menores precios
 - Mayor variedad de oferta
 - Mayor libertad de elección de los consumidores.

1.2. LAS NUEVAS EMPRESAS GENERADORAS DE EMPLEO

Por mucho tiempo se creyó que las grandes empresas en las responsables de la generación de empleo, bienestar, y satisfacción, lo cual llevo a tenerlas como ídolos y como meta de la vinculación laboral.

Se ha demostrado fehacientemente que aun en economías desarrolladas, como la de USA, los procesos de creación de empleo están más asociados a las pequeñas y medianas empresas y menos a las grandes.

El 81,5% de los empleos netos creados en USA desde 1969, los crearon empresas que en esa época eran pequeñas.

La generación de empleo se da fundamentalmente en la PYMES, mientras que la mayoría de las grandes empresas en general pierden empleados.

En el estudio global Entrepreneurship Monitor de 1999 se presentan las siguientes conclusiones sobre USA:

- En 1996, las pequeñas empresa crearon 1.6 millones de nuevos empleos
- Las pequeñas empresas emplean el 53% de la fuerza laboral, representan el 47% de las ventas y el 51% del producto interno bruto privado.

Todos estos hechos demuestran la importancia de las PYMES.

1.3. EL SER HUMANO FRENTE A SUS OPCIONES DE TRABAJO

Desde la revolución industrial, las actividades de la población y los valores de la sociedad han sido modelados básicamente por la capacidad de la sociedad de crear empleos. En el caso de América Latina, este fenómeno se dio con mayor intensidad desde la década de los 40, cuando la mayoría de los países inician los procesos de industrialización y se crean demandas por empleados y obreros para desempeñar puestos y oficios muy específicos.

Las dificultades asociadas con el empleo han sido permanentes, y los gobiernos latinoamericanos adoptaron no sólo el papel de medir los índices de desempleo, sino en muchos casos el papel de solucionadores del problema, creando empleos burocráticos que originaron déficit fiscal, endeudamiento, inflación, recesión y sobre todo paradójicamente desempleo.

Esto ha sido causado por los valores culturales generados por los procesos educativos que han llevado a que los educandos solo tengan en su mente la expectativa de conseguir empleo.

El final del siglo XX indica a los países desarrollados, y mas a aquellos en vías de

desarrollo, que los estados solos no pueden asumir la responsabilidad del pleno empleo, que la mayoría de las empresas que los estados crearon para prestar servicios y crear empleos fueron grandes fracasos económicos y laborales, y que hoy hay una tendencia muy claramente definida hacia privatización de todas las empresas.

Hay varios hechos que se deben tener en cuenta, en esta nueva etapa de la humanidad:

- Hay un crecimiento permanente, en casi todos los países del mundo de los índices de autoempleo, que claramente confirma la tendencia planteada por Naisbitt: “Estamos pasando de una sociedad de empleados a una sociedad de empresarios”.
- En la mayoría de los países latinoamericanos, miles de programas de reingeniería, reestructuración, reorganización, downsizing, outsourcing, adelgazamiento institucional etc. especialmente en el nivel público, han producido reducciones significativas del número de empleados. Pero hay que recordar también que muchas empresas privadas latinoamericanas han aplicado al mismo proceso.
- Los porcentajes de desempleo en la mayoría de los países latinoamericanos han venido creciendo. Colombia llegó en 1999 al 20% del desempleo y países como Argentina y Brasil también mostraron altos índices.
- Las capacidades de la economía para generar empleo son diferentes; mientras Estados Unidos generó 32,5 millones de empleos en el periodo 1972-1992, la mayoría privados la Unión Europea solo creó 7,5 millones distribuidos casi en partes iguales entre privados y públicos.
- El porcentaje de personas que trabajan en forma parcial presentan también tendencias crecientes. Se estima que el 3,5% de la fuerza de trabajo de EE.UU. será temporal y que el 57% hará trabajo a distancia.

Los estados y sus sociedades han llegado al convencimiento de que deben estimular cada día más la iniciativa privada, y de que todos aquellos que tengan

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

capacidad de defenderse por sí mismos deben ser entusiasmados y apoyados para que lo hagan. Cuanto mas sea el numero de ciudadanos autoempleados y generando empleos para otro, más fácil será para los gobiernos encontrar soluciones de trabajo para el remanente. La misión básica de los gobiernos, en los próximos años, debe ser la eliminación de los obstáculos que generalmente han puesto a las acciones creativas de los grupos empresariales.

Aunque es real, y seguirá existiendo en la sociedades, la opción del empleo, debemos hacerles entender a la sociedades que el empleo es sólo una de las formas de trabajo del ser humano; que no siempre el individuo ha sido un empleado, que el empleo ha sido, es y seguirá siendo escaso; y toda sociedad tiene que prepararse para el trabajo, pero especialmente para el trabajo productivo que siempre ha sido y será abundante.

La categoría básica es el trabajo y, por tanto encontrar medios educacionales y reformas administrativas que caben con la alienación del empleo y se orientan más a buscar oportunidades de trabajo productivo y menores empleos burocráticos.

El trabajo tiene varias modalidades según sus objetivos y formas de realización; algunas son:

- Trabajo independiente (actividad empresarial)
- Trabajo dependiente (actividad laboral o empleado)
- Trabajo voluntario (acción cívica, social etc.)
- El trabajo personal y familiar (trabajo domestico, desarrollo personal, pasatiempos).

Los latinoamericanos necesitamos revisar la comprensión tradicional que tenemos del trabajo, percibido en forma negativa, como una carga, como un sufrimiento derivado del pecado original como algo que debe evitarse y debemos adoptar una actitud mas positiva, que permita realizarlo en forma más productiva.

1.4. EMPRENDIMIENTO: Es una actitud continua de un grupo de individuos o de una sociedad en general. Se representa en una cultura con necesidad de renovación permanente. El concepto que reúne aspectos involucrados en la generación de empresas, las leyes, los sistemas, el entorno macro y micro, los mercados, el sistema educativo. Se concibe más como una acción que como un resultado.

Estos son los componentes del emprendimiento:

- Los agentes: empresarios
- El entorno: condiciones favorables para el desarrollo de la actividad empresarial, el producto son las empresas con viabilidad económica y promotoras de desarrollo.
- Riesgo: En este mundo de incertidumbre el riesgo se presenta en todas las dimensiones de la vida. El riesgo es un aspecto que está presente cuando se toma cualquier decisión, ganar o perder es una variable inherente a toda decisión empresarial, puesto que nadie sabe con certeza a donde llegará cuando se inicia una empresa

1.5. EL EMPRENDEDOR

Es "Persona que posee un espíritu de búsqueda de algo nuevo, que acepta el riesgo como parte inherente de todo cuanto hace y que observa en cada dificultad un reto a ser vencido y no un bloqueo, su universo de la acción es la innovación y sus límites suelen ser su propia capacidad y tiempo de vida." (Villaseñor, 1988)

Un emprendedor es quien tiene un alto desarrollo de su emprendimiento, que es la manera de ser, estar, tener y hacer, con inspiración en la manera de ser, estar, tener y hacer de los empresarios. Es una forma de vivir que se inspira en unas creencias, en una forma particular de concebir la vida. Un emprendedor es quien lleva a cabo un proceso de innovación y aporta nuevas soluciones para nuevas

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

necesidades. Un emprendedor es una persona que aplica en cada una de sus acciones las nueve enseñanzas del emprendimiento:

- ❑ Tomar la iniciativa.
- ❑ Construir lo que se quiere, mejor que pedir lo que se necesita.
- ❑ Construir el futuro, desde las acciones presentes.
- ❑ Tener una visión global para la acción local.
- ❑ Concebir la empresa como recurso para el ser humano.
- ❑ Saberse dueño de responsabilidades sociales.
- ❑ Transformar las dificultades en oportunidades.
- ❑ Transformar el entorno desde la experiencia cotidiana.
- ❑ Cooperar para ser competitivos.
- ❑ Gozar del trabajo y del esfuerzo compartido.
- ❑ Audaz
- ❑ Tenaz
- ❑ Apasionado
- ❑ Responsable
- ❑ El emprendedor debe ser Audaz
- ❑ Para saber controlar su medio
- ❑ Para estar dispuesto a correr riesgos
- ❑ Para que su vida sea una aventura emocionante
- ❑ Para ser capaz de afrontar las situaciones
- ❑ Para lograr ser diferente

El emprendedor debe ser Tenaz:

- Para levantarse una y mil veces
- Para lograr sus fines
- Para tener una firme convicción
- Para ser infatigable
- Para hacer su segundo, tercero y cuarto esfuerzo

El emprendedor debe ser Apasionado

- Para no desanimarse nunca
- Para ver siempre el lado bueno de las cosas
- Para aprender de las derrotas
- Para hacer de los problemas sus oportunidades
- Para estar lleno de energía
- Para saber pensar en grande

El emprendedor debe ser Responsable

- Para no culpar a los demás
- Para no usar excusas
- Para no aceptar los errores
- Para saber afrontar sus acciones

El emprendedor debe tener

- Confianza
- Iniciativa
- Voluntad

1.6. ESCENARIOS PARA EL EMPRENDIMIENTO

Ningún trabajo por cuenta ajena puede ofrecer lo que ofrece al emprendedor la creación de su propia empresa: la posibilidad de hacer realidad sus sueños, de diseñar su trabajo a la medida de sus deseos y personalidades, de ganar todo el dinero que le permita su propia habilidad, y en el lugar que elijan.

La creación de empresas no hace diferenciación entre sexos, razas, edades, religión o lugar de residencia. Premia el esfuerzo y la inteligencia, y penaliza la falta de trabajo y la torpeza. Ningún otro proceso ofrece con tanta intensidad la

posibilidad de autosuficiencia, autodeterminación y mejora económica como la creación de empresas.

1.7. TENDENCIAS DEL COMIENZO DEL MILENIO

Es un hecho que cualquier cambio sucedido en los países desarrollados es asimilado por los países en vía de desarrollo debido al proceso de globalización de las economías y las culturas y a la rapidez con que las comunicaciones modernas los permiten conocer. Por esto es fundamental considerar las tendencias culturales y económicas.

1.7.1. Sociedad informática: esto se aprecia muy bien en el cambio de la composición de la fuerza de trabajo en los sectores primario y secundario y más gente trabajando en el sector terciario. Este último vive una modalidad del sector comercio a los sectores servicio. En los países desarrollados, los empleados domésticos que hace 80 años era el grupo mas grande, hoy prácticamente han desaparecido como fuerza laboral; los agricultores que representaban entre el 40% y 50% de la fuerza laboral hace 80 años, hoy representan entre el 3% y el 5% en los países desarrollados y los obreros del sector manufacturero han ido reduciéndose (en estados unidos, hoy solo representan el 12%).

1.7.2. Aprender a aprender: hay estudios muy detallados que indican como el volumen de conocimientos e invenciones logradas en lo últimos 20 años por el ser humano supera al producido en los 300 años anteriores. Esto obliga a que nos preparemos para que todos los conocimientos e informaciones adquiridos sean actualizados y modernizados en un periodo muy corto. Estos hechos han generado, en opinión de Peter Drucker cambios como los siguientes. (el conocimiento es el capital de cualquier economía, la productividad del conocimiento es la productividad de las empresas, el conocimiento es la industria básica). Japón invierte el 8% de su PNB en equipamiento industrial y el doble en educación; USA invierte aproximadamente el 20% de su PNB en educación y entrenamiento.

1.7.3. Economías globales: Este es un hecho que ya vive Latinoamérica. Puede afirmarse que los factores de distancia que antes eran las grandes ventajas competitivas han perdido su importancia, pues países situados a más de 11.000 Km. de Latinoamérica se han tomado los mercados mundiales, se los han tomado y en cualquier país se encuentran sus productos; por lo tanto hay que olvidar la noción antigua de mercados locales, protegidos y subsidiados y empezar a pensar en mercados globales; porque el mercado es el mundo. Ya no es posible hablar de la economía de un país, pues el mundo tiende a convertirse en una economía única, en un sólo mercado. Los procesos de economía global son conocidos también como economía de información puesto que la alianza entre economía y telecomunicaciones permite hacer negocios desde cualquier lugar del mundo, lo que nos debe conducir a revisar los procesos educativos y empresariales, pues hay que empezar a pensar distinto y prepararnos activamente para este proceso.

1.7.4. Cambio de industria: Muchos países han comprendido finalmente que es una mala política prolongar mediante subsidios la vida de empresas que no tienen futuro, y que es todavía más absurdo que el estado las compre y las preserve con idea de un presunto beneficio social, sin considerar los costos reales de esta ineficiencia; las comunidades están entendiendo un principio básico que se había olvidado; “Los recursos deben asignarse a inversiones productivas económicamente y proyectos que generen productos con un buen valor agregado”. Los gobiernos deben orientar sus recursos a incentivar el surgimiento de nuevas organizaciones productivas eficientes; una solución que ha ido apareciendo es la privatización de empresas que tienen potencial de ser productivas con administraciones privadas y el cierre de las que no tienen potencial.

1.7.5. Responsabilidad individual: en todo el mundo, las nuevas empresas son el producto de la acción de nuevos empresarios, que consideran que la vida y el trabajo deben ser un ejercicio de autorrealización. Es una generación de empresarios, ambiciosa, activa, que cree en su propio talento y busca un tipo de ambiente distinto. Estos nuevos empresarios han tratado de edificar organizaciones radicalmente distintas a las convencionales y han trasladado conceptos muy especiales como horarios flexibles que satisfacen las demandas

personales de sus empleados y clientes. Son en muchos casos informales, sencillos y han introducido valores humanísticos que hacen inútiles los sindicatos y los conflictos laborales tradicionales. Otra demostración clara de esta tendencia es la expresión de expectativas de los estudiantes que empiezan es la ambición de tener, administrar su empresa. Este movimiento a tenido especial acogida en la población joven del país pues ellos tienen actitudes diferentes, son más innovadores, más abiertos al riesgo y menos inclinados a esperar a que el gobierno les entregue todo resuelto en las manos.

1.7.6. Empresas pequeñas, autoempresariales y participativas: hace unos años se pensaba que el ideal era crear estructuras empresariales más grandes, más complejas, más jerarquizadas; pero todo este modelo ha sufrido un cambio y cuando se analiza el sujeto de la industria japonesa, de la italiana y de otros grupos empresariales, se detecta rápidamente una estructura muy diferente. (los negocios jóvenes y pequeños generan más empleos que los negocios grandes y viejos; los negocios pequeños innovan y producen más avances tecnológicos que los grandes, los negocios pequeños son mas resistentes a los cambios ambientales, los negocios pequeños son lugares interesantes para los profesionales y en muchos casos el reto intelectual en un empresa pequeña es mayor que en la grande).

1.7.7. Negocios en el arte: durante la década de los 90, las artes reemplazaron los deportes como la primera actividad de entretenimiento y diversión. Este cambio fue una búsqueda de la espiritualidad del ser humano, pero tuvo implicaciones económicas significativas. Una gran cantidad de corporaciones brindó apoyo a museos, operas, orquestas, grupo de danzas, publicaciones, subastas etc. Se dice que hay mas gente coleccionando arte en términos porcentuales que en cualquier época de la humanidad, incluido el renacimiento. Hoy se sabe que el arte enciende el desarrollo económico entusiasma y promueve proyectos residenciales y comerciales, atrae turismo y nuevos negocios.

1.7.8. Estilos de vida universal y nacionalismo cultural: la globalización, las comunicaciones, la facilidad de viajar, han creado un estilo de vida internacional. En ropas, comidas, equipos, vehículos, diversiones etc. Nos hemos vuelto más

cosmopolitas; pero aunque los estilos de vida se vuelven más similares, hay signos muy poderosos de una fuerza continua que ataca la uniformidad y genera un deseo de aceptar y resaltar las características únicas de la propia cultura, su lenguaje y un repudio a las influencias externas. Cuanto más homogéneo se hace el estilo de vida, más fuerte nos apegamos a nuestros valores (religión, lenguaje, arte y literatura).

1.7.9. Liderazgo femenino: en los últimos 20 años, las mujeres en los estados unidos han conseguido el 66% de los trabajos creados en el área de la información y lo seguirán haciendo a lo largo del siglo XXI, lo cual les dará el liderazgo, pues esa economía es la que dirigirá el mundo. Pero hay otros hechos: las tasas a las cuales las mujeres están empezando negocios son dos veces superiores a las de los hombres; en Canadá 1/3 de los negocios son de mujeres. El nuevo héroe empresarial es la persona con capacidad de autodesarrollo, que valora la independencia, a la que le disgusta las burocracias y que balancea su trabajo con otras prioridades como la familia y la recreación; esta tendencia que parecía solo femenina es ahora una tendencia global.

1.7.10. La edad de la biología: las grandes empresas de los siglos anteriores se basaron en principios físicos y químicos, pero al iniciarse este nuevo milenio los negocios con base en biología ha venido creciendo muy rápidamente, y se espera que la biotecnología sea uno de los sectores económicos más importantes del milenio. El aumento de la esperanza de vida, el dominio del gen, la bioingeniería, los nuevos sistemas de salud, los deseos de las personas para mejorar su figura, va a obligar a todos a dedicar muchos recursos al tema de la biología y van a brindar muchas oportunidades de trabajo en esta nueva área.

1.7.11. La edad de las telecomunicaciones: los desarrollos acelerados en electrónica, comunicaciones, software y la mayor necesidad que tiene la gente de comunicarse; hacen de este sector uno de los más dinámicos al comienzo del siglo. El proceso de telefonía, Internet, transmisión electrónica de datos en conjunto con la radio y la televisión han presentado un alto crecimiento.

1.7.12. E-business: a finales del siglo XX se destacaron los negocios tipo .com., No solo por la gran valorización de sus acciones, sino por la gran acogida que ha

tenido en sus clientes. Muchísimas empresas tradicionales se han transformado para obtener ventajas de todo lo que el ciberespacio permite; ya es común escuchar hablar de amazon.com, yahoo, ebay, de remate, starmedia entre las más conocidas. La tecnología del www es la que más rápidamente ha alcanzado el 25% de penetración en estados unidos y lo hace de igual manera en Latinoamérica. Según Andy Grove, presidente de Intel, las compañías que en 5 años no estén en el e-business tendrán una alta posibilidad de desaparecer.

1.7.13. Resurgimiento religioso: hay un resurgimiento fuerte de las creencias religiosas; la ciencia y la tecnología no nos dicen lo que la vida significa, esto se aprende por medio de la literatura, las artes, la espiritualidad; estamos redescubriendo en lado emocional de las personas lo que hace que al ingresar al nuevo siglo la humanidad no abandone la ciencia pero mediante esta resurrección religiosa reafirmara su deseo de complementar su vida con el componente espiritual. Esto ha hecho que alrededor de los conceptos religiosos, espirituales y esotéricos reconcentren grandes grupos humanos y esto ha dado lugar a actividades económicas significativas.

1.7.14. Desarrollo sostenible: talvez una de las más grandes tendencias del siglo XXI es la preocupación por el medio ambiente. La reglamentación ISO 14000, la creciente demanda por productos verdes, los estudios ambientales, la preocupación por la flora, fauna y su conservación, el ecoturismo son sólo parte de la tendencia global de preservar para las futuras generaciones.

1.7.15. Responsabilidad social y ética: se busca un compromiso de personas, empresas, empresarios y gobiernos que lleven a la recuperación de los valores y generar paz. Asumir una posición de indiferencia ante los crecientes problemas que están afectando a la humanidad (contaminación ambiental, violencia, desorden social, pérdida de principios y valores, aumento de los estados depresivos, deslegitimación del orden establecido y más), será para el mundo entero la peor catástrofe vivida. Son las organizaciones empresariales, los profesionales, el estado y las entidades educativas las que deben asumir una posición de liderazgo para combatir estos flagelos. Por afectados que estemos, es hora de replantear la responsabilidad social de la empresa en todas sus

dimensiones, pues de no hacerlo, para ella misma y para toda la sociedad, será tomar palco para ser testigos de nuestro propio entierro. Son los padres de familia, los maestros de colegios y escuelas, las universidades, los gremios empresariales, los gobiernos territoriales, el estado, la misma iglesia y todas aquellas personas y organizaciones que de alguna forma inciden hoy en el mañana, los llamados a asumir un liderazgo con una posición ética, moral y de responsabilidad que no permita seguir construyendo un nefasto y fatídico futuro. Aunque mucho hay escrito sobre la responsabilidad social de la empresa, se puede afirmar que el tema se ha centrado más en asuntos de tipo ambiental, desarrollo sostenible y producción más limpia, que sin lugar a duda es uno de los frentes de gran atención por la importancia que ello reviste para el planeta y la misma humanidad, pero no debe ser el único. Hay otros tratados que con más atrevimiento presentan la responsabilidad social con componentes de formación positiva en su comunidad laboral y de impacto en las comunidades a través de obras sociales, también reconociendo su importancia, pero todos ellos se quedan en la parte romántica del asunto y descuidan otros aspectos que son vitales para la sana convivencia y para el beneficio de nuestras sociedades.

El tema de la responsabilidad social en las empresas, aún no ha sido asimilado con la suficiente seriedad que merece, pues su filosofía y la forma en que se ha venido tratando, tiende a ir en contradicción con los intereses empresariales, los que son sin discusión alguna, producir ganancias, es decir, que la actividad empresarial sea un ejercicio rentable y responsable social mente.

1.7.16. El triunfo del individuo: uno de los principios más sólidos hoy es la doctrina de la responsabilidad individual, que no es lo mismo que el individualismo. Es una filosofía ética que eleva al individuo al nivel global, que fortalece su espíritu que lo hace responsable por todo lo que hace o deja de hacer; es una filosofía que reconoce que las energías individuales son importantes y cuando la gente satisface sus necesidades de logro la sociedad gana.

1.8. MITOS SOBRE EL EMPRENDEDOR.

Cuando se habla de los emprendedores es frecuente oír una serie de apreciaciones que no son ciertas, al menos en buena parte. A continuación se examinan algunas de ellas.

- **“Los emprendedores no analizan sino que van haciendo cosas”.**

Generalmente se piensa que no realizan un estudio para sus negocios, no planifican o identifican una oportunidad, y sin ningún raciocinio se lanzan y se ponen en riesgo; la verdad es que no juegan a la ruleta rusa, no se arriesgan por corazonadas o impulsos emocionales; analizan muy bien la oportunidad, la evalúan y calculan los movimientos antes de actuar.

- **“Los empresarios nacen, no se hacen”.**

Aunque es cierto que unas personas genéticamente traen condiciones favorables para su espíritu emprendedor, son muchas las que lo pueden desarrollar. Eso sí, ojala desde sus primeros años, en el hogar y en el colegio, se puede llegar a hacerlo mediante aprendizaje y experiencia, desarrollar conocimientos y habilidades a través de la capacitación.

- **“El empresario es el que tiene todas las condiciones para serlo”.**

“Los forjadores de empresas rara vez son personas de talento excepcional. Casi todos son individuos que trabajan sin descanso y despiertan en otros el deseo de imitarlos. Saben exactamente qué persiguen. Son extremadamente disciplinados y canalizan todas sus energías a fin de dar vida a una entidad muy superior a ellos”.

(Harmon y Jacobs).

Tener todas las condiciones a favor no garantiza el éxito del negocio. Muchas personas con menos recursos y mejores capacidades y condiciones de trabajo logran negocios altamente productivos.

- **“Todo lo que se necesita es dinero”.**

La disculpa más frecuente es que se necesita dinero para empezar, disfrazando con ello la falta de iniciativa y decisión. Existen formas alternativas de llevar a cabo un proyecto, siendo la función principal de las personas que inician un negocio la de identificar formas funcionales de adquirir recursos.

- **“El emprendedor no tiene preparación”.**

Anteriormente se pensaba que no se requería ningún tipo de preparación para iniciar un negocio; en la actualidad la mayoría de los empresarios y emprendedores, ven en el conocimiento una herramienta esencial para el desarrollo de su empresa.

Las empresas del futuro deben estar dirigidas por personas altamente instruídas y que sepan utilizar el conocimiento para afrontar los cambios; es aquí donde la combinación de experiencia y conocimiento juegan un papel primordial en la generación de valor.

- **“Los empresarios son los fracasados”.**

En cualquiera de los grupos de empresarios y de los que no lo son, se encuentran personas brillantes y mediocres en sus estudios académicos, hábiles e incapaces en sus actividades sociales, casados y divorciados, estables e inestables.

Obviamente un emprendedor puede ser mas útil a la sociedad y mas exitoso, que la persona que se jubila, sin haber generado un empleo extra, dependiendo solo de su pensión de vejez.

“Todo lo que se necesita es suerte”.

Tal afirmación generalmente es una excusa. Existen personas que están en el lugar indicado, en el momento apropiado y son capaces de captar la oportunidad que tienen delante de ellas.

Para estar en el lugar apropiado, en el momento oportuno y captar la oportunidad que circula se necesita un proceso de análisis de factores de apreciación de eventos y de tendencias, de disposición a actuar; en resumen se necesita espíritu empresarial y no suerte.

¿Cuántos estamos dispuestos a pagar el ‘precio’, esfuerzo y tiempo, para alcanzar algo?

- **“El empleo es seguro los negocios no lo son”**

Los últimos años tanto en los países desarrollados, como en el nuestro indican claramente que el adquirir un empleo no es garantía de conservarlo, las organizaciones con frecuencia toman decisiones de despido de personal. De otro lado, se sabe que aun aquellos que logran cumplir su sitio en una organización no encuentran en sus pensiones de jubilación ingresos que le den seguridad en su vejez.

Este mito hay que cuantificarlo adecuadamente y no darlo por válido, sin analizar las consecuencias.

- **“Mi profesión no es para formar empresa”**

Cada persona y más el profesional, tiene la posibilidad de múltiples caminos de acción, e identificar lo más satisfactorio para ella. Toda profesión tiene la opción de ser creadora de negocios, generadora de empleo, formadora de gente para el trabajo creativo.

- **“La situación del país no permite crear empresa”**

Actualmente se plantea que la situación socioeconómica y política es difícil o poco favorable para este tipo de proceso. Latinoamérica con todos sus problemas y con el déficit macroeconómico de todos los años, mantiene un proceso vibrante, que en gran medida ha evitado el hundimiento de la economía regional.

La economía formal e informal, ha frenado el incremento de los problemas sociales; políticos y económicos; pero aun así en este entorno, es viable lograr el surgimiento y desarrollo de nuevos negocios y es cada vez una alternativa de las más usadas para responder a los problemas de la región.

1.9. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR:

- Esfuerzo
- Confianza
- Deseo de ser su propio jefe
- Necesidad de logro
- Gusto por el trabajo
- Sentido común
- Tenacidad
- Sensibilidad a las necesidades de otros
- Compulsión a contribuir en algo útil
- Impulso para perseguir una ganancia económica más alta
- Suerte
- Adaptabilidad
- Deseo de reconocimiento
- Conocimiento del campo de la actividad
- Dinámica para moverse a sí mismo

- Iniciativa
- Capacidad de asumir riesgos
- Habilidad para proyectar entusiasmo.

1.10. MANEJO DE CONCEPTOS BÁSICOS:

1.10.1. Autonomía: Se puede considerar a la "**autonomía**", o en otros términos, el desarrollo de poder sobre sí mismo. La capacidad para establecer metas propias - **no las metas que nos fijan otros mediante el adoctrinamiento intensivo**- y para tratar de alcanzarlas. Para ello, es indispensable, previamente, tomar conciencia de la situación de dependencia.

1.10.2. Autorreflexión: es la permanente interrogación sobre quienes somos y hacia donde vamos que nos lleva a definir nuestra esencia y da origen a la autonomía.

1.10.3. Motivación: es la pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el estatus. Propensión para lograr metas con energía y persistencia.

1.10.4. Liderazgo: es una actividad humana que consiste en movilizar los recursos que se tienen con el fin de resolver problemas o afrontar asuntos difíciles. El ejercicio del liderazgo es un proceso mediante el cual se logra influir en otras personas, con el fin de generar un trabajo conjunto que permita enfrentar una situación o producir cambios. La naturaleza del Liderazgo lo lleva a atender las necesidades de desarrollo de los individuos, con base en sus valores y buscando siempre su desarrollo integral.

1.11. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO.

- Visión. Una idea o perspectiva del futuro y de las oportunidades potenciales. De ella resulta la finalidad o la principal razón de ser de la organización (la misión), y las metas que establecen su dirección general. La visión debe influir en todos cuantos trabajan en la organización. Visión significa pensamiento a largo plazo;

mirar más allá del día de hoy o de los próximos meses, más allá del horizonte. Significa considerar cómo otros factores del entorno de la organización pueden influir en ésta y en su futuro.

- **Influencia.** La capacidad de contribuir a cambiar el pensamiento y el comportamiento de otros o a crear nuevas políticas o textos legales que serán importantes para el futuro. Puede significar también (para las enfermeras dirigentes) influir en los directores generales de los servicios de salud y hacer contribuciones a las decisiones y las políticas de gestión general.
- **Motivación.** Demostrar el compromiso y la energía propios para trabajar por la realización de la visión y la consecución de las metas. Generar en otros un entusiasmo, compromiso y sentido de finalidad ante metas compartidas, y una motivación para conseguirlas.
- **Confianza.** Crear confianza en otras personas, exponiendo claramente las estrategias para conseguir la visión, y estar seguro de que esas estrategias son adecuadas. Los dirigentes tienen la capacidad de arrastrar consigo a las personas hacia metas compartidas. Tienen confianza en sí mismos y en lo que están haciendo.
- **Competencia política.** Entender y aceptar metas y comportamientos diferentes de los distintos grupos de personas interesadas. Entender las conexiones entre los diferentes acontecimientos e influencias que repercuten en la organización. Planificar las estrategias para responder eficazmente a estas influencias. Seleccionar y utilizar la mejor combinación de talentos en tu equipo, para contribuir a conseguir diferentes metas.
- **Revisión y cambio.** "Renovación" significa que no siempre se aceptan los procesos y estructuras de la organización como existen, sino que se revisan en respuesta a una evaluación de resultados o a necesidades cambiantes. Convertir los problemas en oportunidades.

1.12. TIPOS DE LIDERAZGO:

Anárquico: hay una total libertad en la toma de decisiones; se aclaran los conceptos y las decisiones se toman en forma colectiva.

Autocrático: Se depende directamente de una persona, todos los actos son determinados por el que se considera el líder; Esta persona a su vez formula críticas y elogios a nivel personal.

Líder democrático: Es una persona nombrada por el grupo y hace las veces de mediador, presentando al grupo los problemas que es necesario resolver, mediante la colaboración de todo el grupo.

1.13. FACTORES DE LÍDERES QUE INTERVIENEN EN EL COMPORTAMIENTO

El líder eficiente es un individuo que influye en los seguidores, de tal manera que se alcanza un servicio de alta calidad. Cuatro cualidades han sido elegidas por ser las más adecuadas, ya que tienen la mayor parte de los estilos de liderazgo y son compatibles con la teoría situacional:

Conocimiento de uno mismo. Se refiere al hecho de que cada persona conozca su propio estilo de liderazgo para ella misma, sea consciente del efecto que tienen en las personas que guían; por ejemplo: uno puede pensar de sí mismo como alguien afable y tranquilo, pero sus subalternos lo consideran severo y de mal carácter. Este tipo de percepciones equivocadas respecto de uno mismo reducen la eficiencia del grupo, produce ineficiencia, todo ello resulta en conflictos, malentendidos y bajo espíritu de cooperación.

Confianza. Es importante la confianza de un líder sobre su capacidad de guiar a los demás, de no poseerla tendrá dificultades para diagnosticar diferentes situaciones y

adaptar su estilo personal a fin de poder manejarlas adecuadamente y en consecuencia el líder no podrá producir resultados convenientes; por ejemplo un líder con poca confianza en sí mismo, supondrá que los seguidores no pueden desempeñar correctamente las tareas que implican sus puestos, esto para que el líder supervise estrechamente a sus subordinados y puede resultar perturbador. La confianza se relaciona con el hecho de correr riesgos; el líder sin confianza en sí mismo en muchos casos toma decisiones que comprometen a los seguidores.

Capacidad de comunicarse. Todos los líderes, deben comunicar sus expectativas a los seguidores para crear un ambiente de comunicación a su alrededor y con ello se coordinen las actividades de los seguidores.

Responsabilidad. Los líderes se diferencian de otras personas por su deseo de asumir responsabilidades, toma la iniciativa, planifica y realiza tareas necesarias, además de asumir el crédito o la culpa según se den los resultados.

Aceptar la Responsabilidad implica aceptar la posibilidad de tener la culpa del fracaso, ya que esto cambia la persona y la vida de uno, significa perder libertad, dejar de hacer lo que uno desea porque es preciso hacer lo que el trabajo exige.

1.14. MANEJO DEL TIEMPO:

El recurso máspreciado y constantemente ignorado tanto por las empresas como por nosotros mismos en nuestras vidas es el “**manejo del Tiempo**”, el tiempo en sí. Desde todo punto de vista es un intangible, es relativo y definitivamente manejable. No obstante, es sumamente limitado e irrecuperable al igual que recursos naturales como el petróleo.

Para poder demostrar la importancia de este recurso haremos es siguiente ejercicio:

La expectativa de vida de un ser humano es aproximadamente 75 años esto equivale a **2,368,440,000** de segundos, comparado con un presupuesto de una nación semi-desarrollada no es mucho.

Empecemos las deducciones “impuestales” ineludibles:

- Los primeros 3 años de vida la mayoría de nosotros ni siquiera lo recordamos esto significa **94,737,600** de segundos perdidos.
- Las horas de sueño por lo regular son 8 horas diarias sumando **789,480,000** segundos en un estado de inconciencia, por tanto, no productivo.
- Nuestras necesidades biológicas como el comer, bañarnos, etc. nos toman un tiempo de 2 horas por día haciendo un total de **197,370,000** segundos en lo que conlleva la higiene personal.
- El descanso o tiempo de relajación puede cuantificarse como mínimo en una hora al día lo que se convertiría en **98,685,000** adicionales segundos de inactividad.
- En 25 años de producción podemos consecutivamente tener una semana al año de vacaciones esto significan **45,360,000** segundos.

El cálculo matemático en segundos sería así:

• Expectativa de vida (75 años)	2,368,440,000	100.00%
• Primeros 3 Años	94,737,600	4.02%
• Horas de sueño	789,480,000	33.33%
• Necesidades Biológicas	197,370,000	8.33%
• Descanso & relajación	98,685,000	4.16%
• Vacaciones	45,360,000	1.91%
SUB Total disponible	1,142,807,400	48.25%

Nos referimos a **SUBTOTAL** porque este es el posible tiempo “**óptimo de productividad**”, no el absoluto. Es un **48.25%** del tiempo. Más aún, los cálculos arriba expuestos son conservativos. Ahora bien tomemos en cuenta solamente algunas otras variables que puede afectar este recurso:

- Podemos enfermarnos
- La muerte puede llegar a una temprana edad 40 – 45 años, o menos
- Los accidentes son otra variable impredecible

Para sólo tomar un ejemplo, que todos conocemos, como una absurda pérdida del “recurso tiempo” son los “embotellamientos de tránsito”. Millones de personas pierden hasta **2 horas** en el camino yendo y viniendo de sus trabajos. Ahora, tómense **1 minuto** para ver cuantos segundos perderían en su vida. Como este ejemplo podemos mencionar muchos más y estoy seguro que ustedes también.

En los diferentes medios de comunicación encontramos con frecuencia el tema del medio ambiente y de la conservación ecológica: que si la energía eléctrica, la fauna, la flora, etc., pocas veces encontramos material sobre la conservación y administración del tiempo.

En muchas empresas el Departamentos de Recursos Humanos tiende a evaluar el personal desde el punto de vista de la capacidad del individual y el nivel de productividad. Obviamente este Departamento, con frecuencia, evade por completo el recurso más valioso “el tiempo y su manejo” en detrimento tanto de la empresa, como de los mismos empleados.

Constantemente nos preocupamos por analizar nuestros activos y pasivos, presupuestos, cobros y deudas. De seguro que muy pocos tomamos en consideración la eficiente administración del tiempo desde una perspectiva objetivamente matemática, un cálculo tangible de un intangible. Pocos tomamos en consideración en nuestra planificación estratégica como utilizar el tiempo que se nos

ha concedido y como podemos aprovecharlo en nuestro mejor beneficio personal y profesional.

En este pequeño ejercicio no nos adentraremos en lo que se refiere el manejo adecuado del tiempo, o en las diferentes teorías que aplican a la manipulación del tiempo, o a la archifamosa teoría de la relatividad (Albert Einstein). Eso lo dejaremos para otra ocasión.

Lo importante es que constatemos las limitantes e importancia de este recurso. De no estar concientes nunca pudiésemos abordar la compleja temática.

Tomémonos el “Tiempo” para reflexionar sobre este simple ejercicio matemático. Estoy seguro que si lo hacemos encontraremos muchísimas fallas que podemos mejorar. Así disfrutaremos de más y seremos más productivos.

1.15. CREATIVIDAD

La creatividad es la capacidad humana de modificar la visión que se tiene del entorno, a partir de la conexión con su yo esencial.

Esto le permite al hombre generar nuevas formas de relacionarse con ese entorno, crear nuevos objetos, generar nuevas propuestas de vida. Esta capacidad, si bien esta fuertemente determinada por los genes y la historia personal, también puede ser estimulada y desarrollada.

Los nuevos conocimientos que la investigación biológica proporciona en cuanto al funcionamiento del cerebro, y del sistema nervioso en general, nos dice que la arquitectura del mismo, o sea el conexionado de las neuronas, se modifica con la actividad que tenga. El estímulo creativo enriquece el cerebro.

1.16. DESCUBRIENDO LA CREATIVIDAD

Podemos volver a la pregunta inicial, ¿qué es la creatividad? ¿Cuándo decimos que somos creativos? No necesitamos buscar las capacidades y posibilidades fuera, las tenemos dentro. Pero no se manifiestan, están ocultas. La diferencia entre una persona creativa y otra menos creativa está en los canales de conexión que cada uno tiene con ese yo esencial. En la medida que los canales sean más fluidos, llegarán a la mente racional las respuestas, las soluciones, formas de comunicar ideas, formas de concretar ideas en hechos. Por lo tanto, seremos más creativos

Reformulemos la respuesta a ¿qué es la creatividad? Creatividad es la capacidad que tiene el ser humano de enfrentarse con un problema nuevo y encontrar la solución; de enfrentarse con una necesidad expresiva y lograr comunicarla; descubrir un nuevo aspecto del suceder humano y lograr transmitirlo; encontrar una nueva visión de las relaciones interpersonales; de percibir un matiz en la relación del hombre con el cosmos y transformarla en una obra de arte, o un ensayo, o un nuevo camino filosófico o en un nuevo producto o servicio; en enfrentarse con la hoja vacía y elaborar una idea; en enfrentarse con la olla vacía y elaborar un rico manjar.

Todo comienza siempre con la hoja vacía, o con la olla vacía, o con lo que sea necesario llenar. Como es mi caso en este momento, en que estoy luchando denodadamente por lograr volcar en palabras los pensamientos que dan vuelta por mi cabeza desde hace algún tiempo. Los pensamientos están, las elaboraciones también, las conclusiones, las aplicaciones a la vida cotidiana. Sin embargo, querer plasmarlo en un escrito choca con una nueva dificultad; todo ese capital interior intenta aflorar a través de las palabras que resultan tiránicas cuando de reflejar una realidad interna se trata.

Todo ese capital está allí y es necesario dejarlo salir, que se concrete en acciones y obras que nos representen. Que en definitiva pueden ser un aporte importante a la comunidad, a la empresa, a la familia, a los amigos. ¿Cómo hacer?

1.17. TRABAJANDO PARA SER CREATIVO

Necesito una herramienta que me permita abrir los canales de comunicación con mi yo interno, con ese núcleo que decimos luminosos, porque allí anida la sabiduría. Esa comunicación no es nada fácil porque la mente consciente es una especie de ardilla, moviéndose nerviosamente de un pensamiento a otro, sin quedarse un minuto en silencio. Cuando intentamos poner la mente en blanco, caemos en la cuenta que no hay forma de parar ese movimiento, que pasa de la preocupación por la cuenta del teléfono no pagada, a la necesidad de lograr una mejor comprensión del cosmos. Hay una canción de Joan Manuel Serrat que habla de esto cuando describe su intento frustrado de escribir una canción de amor mientras se conecta con la necesidad de darle una mano de pintura al techo, o de dejar de fumar. Nuestra mente es así. Va creando asociaciones que llevan, sin solución de continuidad, desde la puerilidad más cotidiana hasta la preocupación cósmica. La mente concreta constantemente está hablando y haciendo bulla. Es como tener una radio prendida que habla de los temas más diversos e inconexos, y no nos deja concentrar.

Si para ser creativos tenemos que leer en esa fuente de sabiduría interior, mientras tengamos esa "radio" prendida a todo volumen, difícilmente podemos escuchar nada. Las voces interiores, que traen la respuesta, difícilmente lleguen a la superficie consciente. Sólo podremos escuchar a esa mente concreta que una y otra vez nos llevará a la factura de teléfono impaga. Necesitamos acallar los ruidos.

Para ser creativos hay que trabajar, y trabajar muy duro. Es verdad que siempre habrá creativos natos que no necesitarán de tanto esfuerzo. Siempre existirán los Mozart, los Einstein, los Kant que con su accionar marcarán rumbos en el desarrollo de la especie. Pero seguirán siendo una ínfima minoría, al resto solo nos queda el esfuerzo denodado. Lo cual no significa que esos genios no hayan trabajado también para lograr lo que lograron. Lo que tienen de ventaja, es que esos canales

de conexión de los cuales hablamos estaban más abiertos. Es interesante conocer algunas anécdotas de estos genios para ver lo difícil que resulta el proceso de crear. Como el hecho de que Einstein no lograba una buena evaluación con matemáticas en sus estudios secundarios. O que Wagner, antes de escribir una de sus óperas cumbres, le escribe a un amigo diciéndole que cree haber llegado al final de su jornada como compositor, porque se siente vacío.

¿Cómo es el trabajo que debemos realizar para incentivar la creatividad? Podemos hablar de dos grandes temas, aunque no creo que con esto se agote la problemática. Uno sería lograr acallar ese "ruido" de la mente concreta, aunque sea esporádicamente, para dar lugar a que las voces interiores afloren. Otro sería lograr una confianza en que tenemos una inteligencia no consciente poderosa, mucho más poderosa que la que manejamos conscientemente. Esto equivale a decir que debemos confiar en la intuición.

1.18. CLASIFICACIONES DE LA CREATIVIDAD

1.18.1. Creatividad de primer orden o educativa: Es aquella que conduce a un descubrimiento nuevo para quien lo realiza. Forma parte del hecho educativo, entendiendo la educación como una manera de apropiarse del mundo y su cultura.

1.18.2. Creatividad de segundo orden o superior: La que es relativamente excepcional para el grupo concreto de referencia. Impacta hechos culturales y genera cambios a este nivel

1.18.3. Creatividad de tercer orden o excepcional: Es completamente excepcional y novedosa en el momento de su realización, genera cambios drásticos en todos los niveles especialmente en la conciencia.

CARACTERISTICAS DE LOS LOBULOS CEREBRALES	
IZQUIERDO	DERECHO
<p>Verbal: usa palabras para nombrar describir y definir</p> <p>Analítico : analizar todo paso a paso y parte por parte</p> <p>Simbólico: utiliza símbolos para indicar conceptos</p> <p>Abstracto: con un poco de información representa el sistema</p> <p>Temporal: sentido del tiempo de secuencia del orden</p> <p>Racional: toma decisiones sobre las razones y los hechos</p> <p>Digital: usa números</p> <p>Lógico: saca conclusiones basadas en la lógica</p> <p>Lineal: todo esta unido y una cosa sigue a la otra y lleva a una conclusión convergente</p>	<p>No verbal : asimilación de conceptos y cosas pero mínima conexión con palabras</p> <p>Sintético: reúne elementos para formar un todo</p> <p>Concreto: se relaciona con las cosas de acuerdo a como estén en el momento</p> <p>Analógico: relaciona cosas entre si , entiende relaciones metafóricas</p> <p>No temporal: sin sentido del tiempo, ni secuencia ni orden</p> <p>No racional: toma decisiones sin razones ni hechos</p> <p>Espacial: ve la ubicación de las cosas en relación con las otras y como las partes se reúnen para formar un todo</p> <p>Intuitivo: hace avances basados a menudo en patrones incompletos, en sensaciones en imágenes visuales en presentimientos</p> <p>Holístico: ve el conjunto en forma total, percibe los patrones y estructuras globales y a menudo lleva a conclusiones divergentes</p>

1.19. INNOVACIÓN

Everett Rogers define la innovación como “una idea, práctica u objeto que se percibe como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción”. La innovación, la novedad percibida de una idea, práctica u objeto forma es el núcleo de la conducta innovadora. Desde la perspectiva de la difusión tradicional de la investigación de las

innovaciones, el presupuesto implícito siempre ha sido que cualquier cosa nueva está ahí para adoptarse y difundirse dentro de una comunidad de usuarios.

La Innovación es el resultado de la acumulación de conocimientos. La percepción de algo como nuevo tiene que ver, con la apropiación de conocimientos y el poder de imaginar y crear cosas nuevas mejor conocido como creatividad. Algo es nuevo en la medida en que trasciende lo que ya existe y forma un nuevo parámetro de adopción.

Una innovación se convierte en contribución útil para el campo de desempeño cuando genera bienestar o aporta avances; no simplemente porque para alguien es percibido como real o generador de bienestar. Las innovaciones son validadas por la sociedad ya que es ella quien las clasifica como tales, y genera una activación en la imaginación tanto individual como social. De esto se desprende la manera de percibir las innovación en relación con el mundo, asumido este como la representación de la cultura y surge entonces la pregunta de si el efecto que causa la innovación es bueno malo, bello o feo generando los primeros cambios y cuestionando los usos y costumbres éticos y estéticos del modelo cultural preponderante. Esto hace que el conocimiento se amplíe y por ende los marcos de referencia.

Algunas sugerencias para desarrollarla:

- Organice de una manera interesante el mundo que le rodea.
- No se deje derrotar. Aun el fracaso puede ser una fuente de creatividad, si se le utiliza adecuadamente: busque respuestas imaginativas para evitar ese tipo de fracasos.
- Comience de nuevo, una y otra vez.
- No descarte una idea absurda. Siempre es mejor que ninguna idea.
- Elimine prejuicios.
- Fortalezca y goce su fantasía.

- Produzca más ideas de las que necesita.
- escoja personas creativas como ejemplos y compañeros.
- Exíjase a si mismo. Los satisfechos de si mismos nunca han aportado algo significativo en el mundo.
- Estudie temas de los que no sepa. Cuantos más conocimientos variados posea la persona, tanto mayor será su potencial creativo.
- Interésese por todo.
- Hágase preguntas que no tengan respuesta.
- Invente lo imposible.
- Sepa abandonar una idea cuando ya no resulta.
- Exprese su idea mas audaz hoy mismo. Mañana ya no será nueva.
- Observe su entorno, encierra mil ideas.
- Sálgase de la rutina y expóngase a un entorno diferente. Los estímulos variados y cambiantes fomentan ideas también variadas y cambiantes.

Una advertencia: no basta la idea creativa, es indispensable la acción creativa que transforma esa idea en algo útil para la sociedad. Y que existan procesos permanentes de creatividad.

**BP. No. 2 ESPIRITU EMPRESARIAL Y DESARROLLO
SOCIOECONÓMICO**

**2.1. IMPORTANCIA DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS DENTRO DEL
CONTEXTO SOCIOECONÓMICO.**

*“No habrá posibilidad de desarrollo socioeconómico si no hay más y mejores
empresas”.*

*“La empresa es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad; una
riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura,
la salud, la educación, la seguridad y a todos los elementos que proporcionan
calidad de vida”.*

*“Para lograr el progreso económico, y de allí el cultural, es indispensable crear
empresas. Es necesario enseñarle a la juventud de todos los niveles sociales qué
es una empresa y cómo se crea. Las pequeñas y medianas empresas forman un
sector importante del sector productivo, empleando el 50 por ciento o más de la
mano de obra. En Colombia ellas también pueden llegar a ser grandes industrias,
si se le enseña a la juventud cómo se crea y se administra una empresa”.*

(Hernán Echavarría Olózaga - El Tiempo - 29 de septiembre de 1.996).

“Ningún país tiene futuro, sin sector privado”.

**(Fabio Rico Calle. Presidente Nacional de Chocolates - Mayo de
1.997).**

“Las actuales (grandes) empresas no son capaces de absorber la oferta de mano

de obra presente y futura”.

“En la economía de USA. la caída en el empleo de las grandes empresas la ha contrarrestado la pequeña y la mediana empresa”.

(Peter Drucker).

Una primera razón para destacar la importancia de la generación de empresas es el fenómeno que se ha venido dando de la incapacidad de las grandes empresas de seguir creciendo a una rata proporcional al crecimiento poblacional.

Dicho fenómeno más bien ha conducido a que dichas compañías reduzcan su tamaño con la consiguiente merma en el empleo que generan.

Es así como dichas firmas se han dedicado a redimensionarse (resizing), buscando el tamaño adecuado (rightsizing), y casi siempre concluyendo en el proceso de reducción del mismo (downsizing) y no en el ‘deseable’ del aumento (upsizing).

Una segunda razón es la conveniencia de la aparición de nuevas formas organizacionales que ofrezcan competencia a las existentes y nuevos productos o servicios a los consumidores.

Bien es sabido que la falta de competencia desestimula el necesario esfuerzo para que las actuales empresas progresen basándose en una mejor prestación de sus servicios o en la ampliación de su oferta.

Como una tercera razón debemos mencionar el que haya la oportunidad para emplear la iniciativa y la capacidad de muchas personas talentosas que quizás trabajando simplemente como empleados de una firma ya establecida serían un lamentable desperdicio de potencial humano.

Hay entonces razones de tipo social y económico de mucho peso, como las anteriormente enunciadas, que hacen más que deseable, necesario y urgente, impulsar el proceso de creación de nuevas formas organizacionales, que finalmente redunden en unas mejores condiciones de vida para todos.

Y las recomendaciones abundan, como puede verse en las citas siguientes.

“Según el último estudio de empleo en Colombia presentado el 16 de mayo en Medellín, el país requiere, para derrotar la desocupación, una estrategia de tipo macroeconómico, mejorar los canales de intermediación, impulsar el empleo moderno a través de nuevos servicios como el turismo y la salud, capacitar adecuadamente la fuerza laboral y fomentar la microempresa a largo plazo”.

(El Colombiano - Notas Confidenciales - 17 de mayo de 1.996).

“Los modelos lineales de la gran compañía han sido sustituidos por la integración entre las grandes empresas y las miles de pequeñas y medianas compañías que proveen a aquellas o manejan segmentos complementarios del mercado. En un informe tan serio como el Chenery, se reconoce el potencial de generación de empleo de este sector y se sugiere el estímulo de estas actividades como uno de los caminos para luchar contra el desempleo. Los estudios hechos últimamente en Colombia muestran que la gran mayoría de los nuevos empleos creados en la década de los ochenta, lo han sido en el sector de microempresarios, donde trabaja más del 50% del total de nuestra fuerza laboral. Este gran volumen de empleo se ofrece con una muy baja inversión de capital”.

(El Colombiano - Juan Carlos Fernández - 16 de enero de 1.989).

2.2. TRABAJO MÁS QUE EMPLEO

“El trabajo es vida”.

“Cada día habrá más oportunidades para el trabajo productivo y menos para el simple empleo”.

Algunos pensamos que ha sido un error hablar sistemáticamente de empleo, referido al empleo asalariado. Creemos que vale la pena más bien hablar de trabajo, trabajo productivo.

Trabajar de manera independiente, o asociado con otros es tan valioso, por lo menos, como ser empleado de otros.

Lo que se requiere que en las diferentes modalidades de trabajo, se den de manera productiva, es decir, que agreguen valor para otros. Porque sí es muy importante, cualquiera que sea la modalidad de trabajo, dependiente o independiente, no se caiga en el trabajo meramente ‘burocrático’ que no aporta nada para los demás, y posiblemente ni siquiera para quien lo desempeña.

Y conste que no se está hablando exclusivamente, en este caso, de organizaciones de carácter público o estatal, sino de todo tipo de ellas. Porque en la empresa privada también hay un buen porcentaje de personas que sólo ‘ocupan un puesto’ y a las cuales lo demás poco parece importarles.

2.3. GRANDES ALTERNATIVAS DE TRABAJO

“El empleo no es la única forma de trabajar”.

Pero es que para trabajar no hay una sola opción, hay tres:

Se puede trabajar como:

- **EMPLEADO.**

Haciéndolo exclusivamente como un asalariado de otro(s).

- **EMPRESARIO.**

Trabajando como su propio patrón, de manera independiente, bien sea solo o en compañía de otros socios.

- **EMPLEADO Y EMPRESARIO (AMBAS OPCIONES) SIMULTANEAMENTE.**

Laborando parte del tiempo como asalariado y parte como empresario en su(s) propia(s) firma(s).

Queremos enfatizar, especialmente, las dos últimas opciones, porque la primera ha sido y sigue siendo la tradicional. La recalcada todos los días y en todos los medios: la prensa, las universidades, las familias, las organizaciones sindicales.

En la segunda asimilamos o integramos el trabajo independiente de una labor profesional: del abogado, el médico, el arquitecto, el vendedor, ..., que no ha sido, al menos explícitamente, reconocido como una gestión empresarial, pero que si lo analizamos bien cumple con los parámetros básicos de la misma.

En la tercera reconocemos una alternativa, que cada vez se vuelve más frecuente, y que rompe definitivamente con aquella disyuntiva, también muy tradicional, de empleado o empresario.

2.4. EMPRESARISMO

"Dichosos aquellos que tienen sueños y se esfuerzan por hacerlos realidad".

En época relativamente reciente se ha empezado a hablar de empresarismo, mentalidad empresarial, espíritu emprendedor y una serie de términos parecidos con la misma mira de los términos entrepreneurship e intrapreneurship usados en el idioma inglés.

El entrepreneur se define con frecuencia como una persona que inicia su propio negocio, usualmente pequeño.

El economista francés J.B. Say dijo por 1800 que el entrepreneur, o persona o grupo que inicia una pequeña empresa, hace el cambio de recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de productividad alta y de rendimiento mayor.

Dicho enfoque enfatiza la labor promotora y emprendedora de las personas para idear y liderar proyectos de nuevas empresas, nuevos productos y nuevos servicios.

Se reconoce que el desarrollo empresarial tiene una raíz fundamental en un ambiente que favorezca el surgimiento y la mejora de las empresas, lo cual es algo social y económicamente deseable.

Así mismo, se parte de la base que dicha mentalidad es investigable, analizable y estimulable en aquellos que la poseen en algún grado pero también en los que aún no creen tenerla pero que pueden reunir características para reconocerla.

La universidad es un campo que no puede estar desligado de esta inquietud reciente y de hecho ha venido involucrándose en una serie de acciones tendientes a representar el papel que le corresponde en este campo.

Al ser este punto de vista íntimamente relacionado con creatividad e innovación frente al descubrimiento de oportunidades, no coincide necesariamente con el concepto de administrador, al menos en su acepción tradicional.

Tampoco se restringe a las nuevas empresas, entendidas éstas como entes totalmente distintos a los ya existentes, pues considera que nuevos productos y servicios dentro de una firma existente pueden ser una clara demostración de este enfoque. Aquí se habla del intrapreneurship.

En resumen, se puede intentar una aproximación al concepto diciendo que es el conjunto de actitudes y acciones que una persona, o un grupo de personas, presenta de manera contundente y permanente hacia el descubrimiento de oportunidades para crear o desarrollar nuevos productos o servicios.

Estos conceptos y su aplicación al mundo empresarial es el gran sentido de lo que se pretende reconocer y estimular.

2.4.1. Empresarismo e innovación: Pero no se trata simplemente de empresas, se pretende fomentar, especialmente, las empresas innovadoras, ojalá tecnológicamente.

Thomas Edison, el inventor de más éxito del siglo XIX, convirtió la 'invención' en la disciplina que hoy llamamos 'investigación'.

La gente que necesita de la certeza no tiene condiciones para el empresariado innovador. El empresario innovador busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad.

Los empresarios de éxito no esperan 'el beso de la musa' para tener una idea brillante; se ponen a trabajar.

Innovación es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza.

Pero no necesariamente es partir de cero. Lo que a veces se denomina, un poco peyorativamente, 'imitación creativa', es una estrategia empresarial perfectamente respetable y a menudo muy exitosa.

La nueva empresa arriesgada necesita partir de la suposición de que el producto, o servicio, puede encontrar clientes aún en mercados en los que no se ha pensado, y usos que nadie imagina.

Las ideas anteriores, un poco desordenadas, tratan de mostrar el énfasis e importancia, que se ha venido resaltando, no solo hacia el empresarismo, sino preponderantemente hacia el empresarismo innovador.

2.4.2. Empresarismo y administración.

La orientación empresarial coloca el énfasis en la búsqueda de oportunidades, diferente a la orientación administrativa que coloca el énfasis en el manejo de los recursos.

En los nuevos escenarios ya no es suficiente el 'saber hacer', debemos 'saber emprender'.

Pero a menos que una nueva empresa tenga 'gerencia' no sobrevivirá.

Acá se quieren dos cosas, una, marcar la diferencia entre los dos conceptos, empresario y administrador, con frecuencia no bien diferenciados; la otra, crear la inquietud hacia una administración con alta dosis de empresarismo, como un escalón mas alto. En últimas, una verdadera gerencia!

2.5. RACIONALIDAD E INTUICIÓN

"La intuición, corazonada, malicia indígena, instinto, conciencia, sexto sentido,

Ilámelas como usted quiera, han sido definidas como ‘el poder y la facultad de obtener conocimiento y comprensión directos de algo, sin que haya mediado o influido en la apreciación el proceso racional’; en otras palabras, ‘la facultad de saber algo sin que podamos explicarlo’.

¿Por qué traer este tema acá?

La razón es la de rescatar el significado y la importancia de esa habilidad conceptual, la intuición, dentro del campo del liderazgo empresarial.

Albert Einstein, decía: “creo en la intuición e inspiración ... a veces estoy seguro de que lo hago bien y no sé porqué ... la imaginación es más importante que el conocimiento, ya que el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación comprende todo el mundo, estimula el progreso y da origen a la evolución. Hablando en términos estrictos, es un factor real en la investigación científica”.

George Bernard Shaw afirmaba que “el hombre razonable se adapta al mundo; el irrazonable se empeña en intentar que el mundo se adapte a él. Por eso todo progreso se debe al hombre irrazonable”.

Joel Barker, en su difundido video Pioneros de Paradigmas, define la intuición como la capacidad para tomar decisiones acertadas con poca información.

La racionalidad plantea un proceso de pasos secuenciales, en donde cada paso está basado en las conclusiones del anterior. La intuición permite llegar a conclusiones sin recorrer ese proceso lineal, o vertical como lo llaman otros.

Tradicionalmente, el sistema educativo ha estado centrado, casi que exclusivamente, en la racionalidad. Hoy nuevamente toma fuerza la opinión, cada vez más generalizada, de que esa perspectiva sola no es suficiente.

Es necesario abrir espacios personales y colectivos para que se puedan complementar o integrar los pensamientos y la toma de decisiones racionales e intuitivas. Y con mayor importancia en un campo como éste, de la creación de empresas, donde es reconocido que el exceso de racionalidad ‘mata’ muchas posibilidades de explorar nuevas posibilidades en productos y servicios, y en el mejor desarrollo de las organizaciones.

Si se mira el comportamiento de los clientes se llega a la conclusión que muchas veces actúan irracionalmente: se dejan llevar, solamente, por sus gustos o caprichos.

Podrán las empresas actuar, exclusivamente, con una ‘acartonada’ racionalidad?

Jorge Londoño, Presidente del Banco de Colombia, decía en 1998: “en nuestra tierra hay muchos que intuitivamente saben cómo se está moviendo el mercado y qué es lo que se tiene que hacer. Ojalá uno cuente con la mayor intuición, con el mayor olfato y los corrobore luego con un análisis lógico”.

“Supla lo que falta con base en la intuición”.

2.6. CREATIVIDAD

“La creatividad es el proceso por medio del cual las ideas son generadas, desarrolladas y transformadas en valor agregado”.

(John Kao).

“Sólo puedes ser creativo y tener éxito en el mundo de los negocios cuando sientes pasión por tu oficio”.

(Oscar de La Renta).

Creatividad es la capacidad o habilidad conceptual para mirar una misma realidad desde distintos ángulos y producir ideas originales.

Desde niños nos enseñan que la creatividad es un don excepcional y misterioso que sólo los artistas y otras personas muy especiales poseen.

Pero no hay que pensar que la creatividad es privilegio de genios o de inteligencias superiores. La creatividad se da en personas comunes y corrientes que poseen carácter inquieto, curioso y ambicioso, en otras palabras, espíritu emprendedor.

Investigaciones realizadas durante décadas por Robert Epstein, Director del Centro de Estudios del Comportamiento de Cambridge, Massachusetts, lo han llevado a concluir que la creatividad es un proceso individual y está al alcance de todo el mundo.

Ese proceso exige apertura para aceptar un nuevo modelo en vez del conocido, del acostumbrado.

Aquellos paradigmas que dan por sentado cómo son y cómo funcionan las cosas y que, adicionalmente ni se cuestionan, son los grandes enemigos de la creatividad.

Tradicionalmente se ha entrenado a las personas, se las ha educado, para que piensen de una sola manera: la lógica, que obedece a un razonamiento estrictamente lineal o vertical.

En consecuencia todos los problemas que enfrentamos, los tratamos de resolver por medio del raciocinio lógico, dedicándoles muchos esfuerzos y muchas horas. Rara vez le dedicamos el mismo esfuerzo y el mismo tiempo a la búsqueda de soluciones imaginativas y creadoras.

Sin descartar la gran utilidad de ese procedimiento, es necesario complementarlo e integrarlo con otro, el llamado lateral, que explora nuevas posibilidades.

Este pensamiento lateral, que no está sujeto a una secuencia de pasos encadenados en una secuencia rígida, permite llegar a alternativas verdaderamente creativas e innovadoras.

Las empresas más prósperas son las que logran mantener un alto nivel de creatividad e innovación.

La creatividad no es ningún castillo en el aire. Es una superación productiva de quehaceres concretos. La creatividad es algo que se puede entrenar.

Algunas sugerencias para desarrollarla:

- Organice de una manera interesante el mundo que le rodea.
- No se deje derrotar. Aun el fracaso puede ser una fuente de creatividad, si se le utiliza adecuadamente: busque respuestas imaginativas para evitar ese tipo de fracasos.
- Comience de nuevo, una y otra vez.
- No descarte una idea absurda. Siempre es mejor que ninguna idea.
- Elimine prejuicios.
- Fortalezca y goce su fantasía.
- Produzca más ideas de las que necesita.
- Escoja personas creativas como ejemplos y compañeros.
- Exíjase a si mismo. Los satisfechos de si mismos nunca han aportado algo significativo en el mundo.
- Estudie temas de los que no sepa. Cuantos más conocimientos variados posea la persona, tanto mayor será su potencial creativo.
- Interésese por todo.
- Hágase preguntas que no tengan respuesta.

- Invente lo imposible.
- Sepa abandonar una idea cuando ya no resulta.
- Exprese su idea mas audaz hoy mismo. Mañana ya no será nueva.
- Observe su entorno, encierra mil ideas.
- Sálgase de la rutina y expóngase a un entorno diferente. Los estímulos variados y cambiantes fomentan ideas también variadas y cambiantes.

Una advertencia: no basta la idea creativa, es indispensable la acción creativa que transforma esa idea en algo útil para la sociedad. Y que existan procesos permanentes de creatividad.

Se requiere originar y fomentar una cultura de creatividad.

Si se ha hablado anteriormente de empresarismo y de innovación no se puede dejar a un lado el concepto de creatividad, como ejercicio conceptual generador de productos y servicios diferentes, que es lo que primordialmente interesa en el campo empresarial, como contribución para una vida mejor.

2.7. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Las empresas son organizaciones, y en el sentido más amplio, una organización es:

- Una entidad social, un grupo de personas,
- Que desarrolla una actividad deliberadamente estructurada,
- Con un propósito común, y
- Dentro de unos límites o fronteras identificables.

(Richard Daft y Richard Steers).

Si se profundiza un poco en las organizaciones nos encontramos con las personas.

Y las organizaciones no son mejores ni peores que la gente que trabaja en ellas.

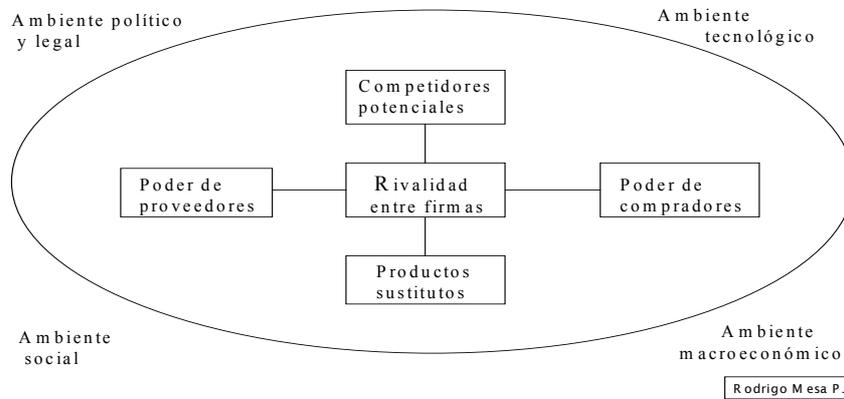
Lo anterior, para que no se nos olvide, que por importantes y llamativos que nos parezcan los edificios, los computadores de última generación y el dinero que posee la empresa, sin la gente no hay organización. Pero esa gente lo debe hacer de una manera ordenada; de otra forma será una multitud o una montonera, no una organización.

Y necesitará un objetivo común compartido. Si no es así cada uno tirará para su lado y el concepto genuino de organización quedará, cuando más, como una buena intención.

Finalmente, lo hará en un territorio, un segmento de población, una gama de productos, unos lineamientos éticos, que permitan reconocer, sin dudas, para los de adentro y los de afuera, en qué negocio está.

Si queremos visualizar más concretamente la empresa, podemos examinar el diagrama siguiente, que aunque está referido más específicamente a la empresa privada se puede considerar que, en términos generales, es válido para cualquier tipo de empresa u organización.

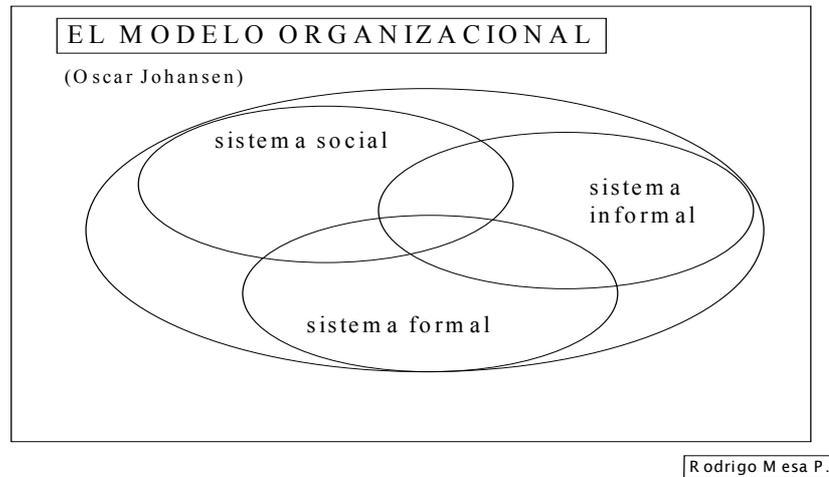
EL AMBIENTE EMPRESARIAL



La interpretación del entorno es un elemento clave para el éxito empresarial. Es fundamental comprender qué está pasando y, mejor aún, qué pasará en el ambiente social, político, económico y tecnológico en el que se mueve, o se moverá la empresa. También entender cómo son y cómo serán los movimientos e incidencias sobre la organización por parte de los clientes, de los competidores actuales y potenciales y de los proveedores.

En otras palabras, conocer muy bien a todos los jugadores que están en el juego, o que pudiesen entrar a él, pero más esencial todavía, dilucidar a qué le están jugando o a qué le jugarán.

A su vez, si lo que queremos es concebir y analizar la organización como un sistema que es, podemos utilizar otro modelo, sustentado en aquel presentado por Oscar Johansen, reconocido estudioso del tema:



Este modelo reconoce la persona, individualmente o en grupo, como el motor que dinamiza o frena la organización: el sistema social.

Reconoce dos formas de ese sistema social para actuar: la formal, definida artificialmente por la alta dirección, y la informal, generada espontáneamente por el mismo sistema social.

Un exceso de formalización puede traer consecuencias negativas como freno a la creatividad, ambiente 'burocratizado' y poca dinámica. Mucha informalidad puede acarrear anarquía, precariedad en los resultados.

En consecuencia, se trata de determinar la proporción e integración adecuada de esos subsistemas para poder esperar el mejor desarrollo de la organización.

Ahora, es importante examinar cómo han evolucionado las empresas y si esos cambios tienden a consolidarse en el futuro.

El siguiente paralelo puede ser ilustrativo de algunos de los aspectos sobresalientes de dicha evolución.



EVOLUCIÓN EMPRESARIAL

AYER

- ◆ ECONOMÍA CERRADA
- ◆ LIDER EN PRECIOS
- ◆ PRECIOS EN FUNCIÓN DE LOS COSTOS
- ◆ ORIENTACIÓN HACIA ADENTRO
- ◆ CALIDAD PARROQUIAL
- ◆ VENTA DE PRODUCTOS
- ◆ DECISIONES BASADAS EN LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA
- ◆ ECONOMÍA DE PRODUCTOS
- ◆ PRODUCCIÓN MASIVA
- ◆ EMPRESA QUE HACE TODO
- ◆ EMPRESA BUROCRÁTICA

HOY

- ◆ ECONOMÍA ABIERTA
- ◆ LIDER EN COSTOS
- ◆ PRECIOS EN FUNCIÓN DEL MERCADO
- ◆ ORIENTACIÓN HACIA AFUERA
- ◆ CALIDAD MUNDIAL
- ◆ VENTA DE SATISFACCIÓN
- ◆ DECISIONES BASADAS EN FUNCIÓN DEL CLIENTE
- ◆ ECONOMÍA DE SERVICIOS
- ◆ PRODUCCI. INDIVIDUALIZADA
- ◆ OUTSOURCING
- ◆ EMPRESA FLEXIBLE

Rodrigo Mesa P.

Se puede apreciar claramente cómo se tiende cada vez más a:

- Una competencia de tipo mundial.
- La fijación de precios por el mercado, debido al juego amplio de la oferta y la demanda.
- La obtención de utilidades vía costos, valga decir productividad.
- La gestión gerencial más centrada en el entorno y en el cliente que en el interior de la empresa.
- Una calidad basada en las necesidades y preferencias de un cliente frente a otro.
- Una empresa que dé respuesta ágil y adecuada a una sociedad cambiante y no sólo respuestas para ella misma.

2.8. CONCEPTO DE PROSPECTIVA

Cuando se analiza el contexto empresarial, no basta examinar solamente qué está pasando, dentro y fuera de la empresa, ni mucho menos quedarse en el análisis del pasado. Es prioritario escudriñar el futuro.

Y en términos de lo que puede ocurrir en el futuro se considera indispensable trabajar con el concepto de prospectiva para tener unas mejores bases con relación a ese futuro.

La prospectiva, puede decirse que es la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferentes de la suerte y de la fatalidad y que dependen, básicamente, del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiera emprender.

Necesitamos determinar cuál será la acción del hombre para poder anunciar cuál puede ser el futuro probable.

En este campo se trabaja con escenarios, entendiendo por escenario, el conjunto de circunstancias que se consideran en torno a una empresa.

La prospectiva permite estimar el escenario probable, que no es otra cosa que una visión de lo que podría acontecer si las cosas no varían significativamente.

Con ese escenario se confronta el escenario deseable, que es lo que quisiéramos fuera el futuro, y que va a servir de referencia para emprender hacia él, acciones y proyectos.

Para determinar el futuro probable la prospectiva se vale de 3 medios:

- Los expertos
- Los actores
- Las leyes probabilísticas

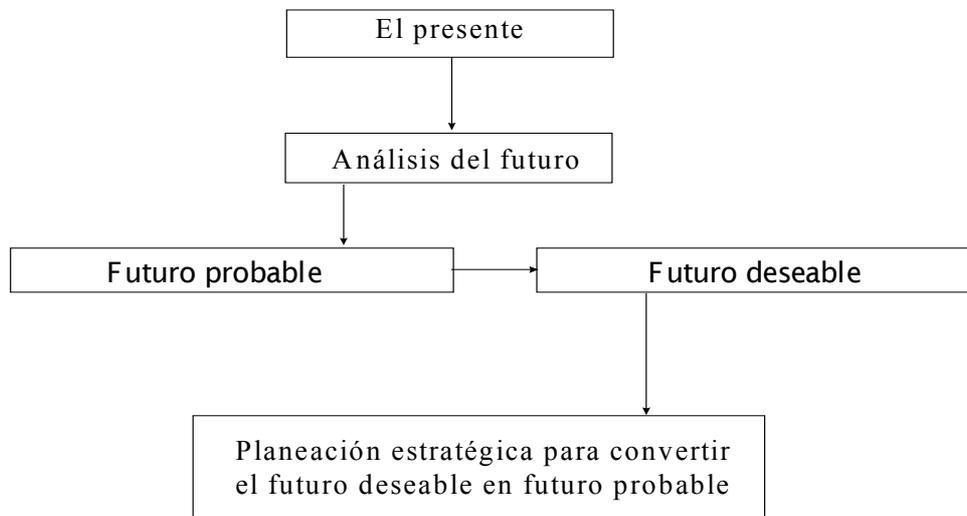
El papel de la prospectiva es identificar lo que los expertos y los actores piensan sobre el futuro.

Si bien el futuro es impredecible, por medio de la prospectiva puede reducir la incertidumbre. La prospectiva no pretende poseer la verdad sino contribuir en algo a iluminar el camino por donde debemos transitar.

La prospectiva nació como una alternativa a los métodos de simple proyección.

La relación entre la prospectiva y la planeación estratégica se ilustra en el esquema siguiente.

PROSPECTIVA Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA



Rodrigo Mesa P.

Luego el reto es cómo lograr que la situación empresarial deseable se convierta en probable y en una realidad futura.

2.9. LA PEQUEÑA EMPRESA

“Los negocios de uno a cincuenta empleados representan el 99% del total de los negocios de América Latina”.

(El Espectador - 12 de abril de 1.997).

“La pequeña empresa es a la economía, lo que la familia es a la sociedad”.

(Thomas McNamara, antiguo embajador estadounidense en Colombia).

En la mayoría de los países, las pequeñas y medianas empresas, muy comúnmente denominadas PYME, generan más de la mitad del producto nacional bruto, de los puestos de trabajo, de los ingresos a la hacienda pública y de las exportaciones.

En 1.996, según la revista E, había 1.700.000 pequeñas empresas en Colombia, ocupando laboralmente 5.700.000 personas, generando el 51% del empleo del país y respondiendo por una cuarta parte del producto nacional. Esto a pesar de las dificultades financieras y de acceso a la tecnología.

Todos los analistas coinciden en que estas empresas representan un importantísimo motor de la actividad económica.

En el modelo de industrialización nipón la piedra angular ha sido la subcontratación. Esto conduce a que hoy, el 99% del número total de empresas del Japón tiene menos de 300 trabajadores. En ese mismo país, hay menos de 100 empresas grandes cuyo proceso de manufactura se basa, generalmente, en el ensamblaje del producto final, a partir de las partes confeccionadas por las PYME.

2.9.1. La empresa y sus dimensiones: Las empresas, como si se tratase de un organismo vivo, nacen, se desarrollan y, eventualmente, mueren. La inmensa mayoría de las empresas nacen pequeñas; muchas mueren, otras se estancan; y las hay que crecen de forma gradual y, aparentemente, indefinida.

Para alcanzar mejores se exige el crecimiento y la renovación del tejido económico empresarial: a la vez que unas maduran y otras desaparecen, nacen y se desarrollan nuevas empresas procurando atender nuevas exigencias.

2.9.2. Qué es una pequeña empresa?: Cuando se habla de empresas, se habla de gran empresa o de PYME. Las diferencias en el grado de desarrollo de las economías conllevan a una definición de PYME diferente según el país. De otro parte, el nivel tecnológico asociado con la rama de actividad, hace que en sectores de alta tecnología, empresas aparentemente muy pequeñas, puedan requerir de un capital significativo que en otros sectores empresariales sería considerado como característico de una empresa grande. Esto indica la dificultad para llegar a

una definición de PYME para todos los casos, así como la gran variedad de criterios que se pueden utilizar para ello.

El número de trabajadores y el monto de los activos han sido los parámetros más usados. El Ministerio de Desarrollo, según su última definición, clasifica como pequeña empresa aquella entre 11 y 49 trabajadores y entre 80 y 500 millones de pesos en activos; como mediana aquella con un personal entre 50 y 199 trabajadores y unos activos entre 81 y 2.500 millones de pesos.

Otra definición generalmente aceptada considera pequeña empresa a aquella en la que el gerente, generalmente propietario, mantiene él solo la responsabilidad en todas las áreas funcionales (comercial, financiera, de personal, de producción), no habiendo creado todavía un segundo nivel directivo en el que haya delegado estas funciones.

El criterio del Comité de Desarrollo Económico de los Estados Unidos especifica que una empresa que llene dos de los siguientes cuatro requisitos debe considerarse como pequeña:

- Usualmente dirigida y operada por el dueño.
- Capital suministrado por el dueño.
- Área de operaciones principalmente local.
- Relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria.

2.9.3. Las tres categorías de Liles: No todas las pequeñas empresas son iguales; Patrick Liles establece una clasificación especialmente útil.

- En primer lugar existe un porcentaje muy elevado, quizás un 80%, de empresas llamadas marginales.

Son empresas que no poseen ningún rasgo diferencial, ningún asomo de creatividad, nada que les confiera una ventaja competitiva apreciable.

La mayoría de esas empresas nunca llegan a rebasar la pequeña dimensión, permitiendo a sus propietarios vivir con cierta independencia a cambio de gran sacrificio con frecuencia más duro que el que podría ofrecerle un empleo en otra empresa.

- En segundo lugar se encuentran las empresas que probablemente siempre serán pequeñas, pero que sin duda contienen algo diferencial, que les confiere una ventaja competitiva y que garantiza tanto la supervivencia de la empresa como la posibilidad de que sus propietarios o gerentes accedan a un nivel de vida confortable.
- Finalmente, Liles establece una tercera categoría, la de las pequeñas empresas con verdadero potencial.

La característica común a lo que se ha llamado empresas con potencial es haber descubierto algo, un producto o un servicio, satisface una necesidad, de una parte del mercado, o una necesidad satisfecha de forma imperfecta.

Naturalmente, esta última categoría es la que verdaderamente interesa en un plan de desarrollo significativo.

2.9.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Algunas ventajas competitivas de la pequeña empresa:

- Agilidad y flexibilidad en la administración.
- Contacto personal con el mercado que sirve.
- Aplicación del talento y especialización del dueño.

Entre las desventajas competitivas:

- Recursos muy limitados.
- Inexperiencia del dueño.
- Baja productividad.

2.9.5. Las pequeñas pero verdaderas empresas: Es indispensable cambiar la connotación negativa, con frecuencia justificada, alrededor de los pequeños empresarios: incumplimiento, mala calidad, baja productividad.

El fin de este trabajo es la pequeña empresa, entendida ésta con criterios de calidad y eficiencia, no por el simple tamaño. En otras palabras no es el interés explorar la infinidad de trabajos independientes que se dan especialmente en estos países para disimular condiciones de desempleo y subempleo, y que carecen de las mínimas miras de emprender algo bien hecho, con verdadera creación de riqueza, capaces de competir y por lo tanto de contribuir efectivamente a un desarrollo económico y social.

La diferencia fundamental entre un establecimiento artesanal y uno propiamente empresarial radica en el objetivo que cada uno persigue: En el primer caso el fin primordial es proveer al dueño y a su familia de un sustento, siendo el costo de oportunidad muy cercano a cero dado que la alternativa generalmente es el desempleo. En el empresarial el objetivo es la obtención de un excedente por lo menos igual al costo de oportunidad del capital y del trabajo invertido en la empresa.

No basta propiciar la creación de empresas, lo que hay que lograr es más y mejores empresas.

En fin, la relación entre empresarismo y PYME es inmediata: casi todas las empresas nacen pequeñas, y también la mayoría de las empresas son pequeñas.

2.9.6. Apoyo a la pequeña empresa: Es indispensable prestar apoyo a la pequeña empresa de tipo:

- Capacitación

Muchas veces las pequeñas empresas son creadas y manejadas por personas muy bien intencionadas, pero no preparadas para su desarrollo exitoso.

- Mercadeo

Las pequeñas empresas requieren de ayuda para hacerse conocer e incursionar en grandes mercados, especialmente internacionales.

Individualmente, casi nunca cuentan con la capacidad para hacer las gestiones e inversiones que se requieren para acceder a este tipo de mercados.

- Financiero

Estas empresas, usualmente, inician con recursos financieros muy limitados. Su expansión hace más crítica la situación, además porque el sistema financiero formal les exige una serie de trámites y de garantías reales muy difíciles de cumplir para ellas.

Con mucha frecuencia caen en el sistema financiero informal de tasas y condiciones supremamente gravosas.

Vale la pena mencionar, la ausencia, en estos países, de inversionistas de riesgo, verdaderos profesionales que planteen una alternativa eficaz para quien tiene la idea empresarial y la disposición y capacidad para volverla una realidad pero no tiene el recurso económico.

2.9.7. Capital de riesgo (Venture Capital): Es importante destacar, por aparte, lo esencial que es para la creación de empresas que existan inversionistas con capital de riesgo.

En Europa existe la European Venture Capital Association (EVCA), creada en 1.983, como resultado de una iniciativa de la Comisión de las Comunidades Europeas, con miembros en muchos países de Europa, como también en Grecia, Canadá y Estados Unidos.

Los bancos, las compañías de seguros, los fondos de pensiones, las grandes empresas y los inversionistas privados, facilitan financiación, en cantidades cada vez más elevadas, a empresas que ofrecen nuevos productos o servicios, comercialmente viables y rentables. La mayor parte de esta financiación se canaliza a través de empresas y fondos de inversión de capital de riesgo, especialmente creados al efecto.

El capital de riesgo no constituye en realidad una innovación en Europa, sino que, simplemente, es el resultado de un fenómeno que ha sido significativo en su desarrollo industrial desde finales del siglo XIX: la asociación del hombre que tiene una idea o una tecnología y el que tiene capital para financiarla.

Un fuerte crecimiento es el requisito de esta actividad. Es lo que estimula a los profesionales para que abandonen su status social como ejecutivos de grandes empresas y prueben su propia fortuna.

El capital de riesgo es, en gran medida, el sector empresarial del mundo financiero. Difiere de la financiación a través de préstamos en que el inversionista de capital de riesgo participa conjuntamente con el empresario en el riesgo de la empresa.

Cuando un inversionista de capital de riesgo decide respaldar una empresa, adquiere una participación generalmente minoritaria en la misma, con la finalidad de obtener un beneficio mediante la venta futura de su participación. Generalmente no busca una garantía para su aporte, ni un dividendo asegurado, ni exige al empresario que hipoteque todos sus bienes. Su interés principal es la obtención de plusvalías a largo plazo. Busca empresas con buenas perspectivas de crecimiento que, debidamente dirigidas, vean incrementar el valor de su patrimonio.

El éxito de los gestores de capital de riesgo estriba en la combinación de su capacidad para montar una buena estructura de financiación, junto con su habilidad para los negocios: apreciación del potencial de mercado, valoración de la capacidad de gestión, y eficaz vigilancia del rendimiento de la inversión .

Su experiencia práctica y la amplitud de sus contactos en diversos campos, pueden resultar muy útiles para una empresa en crecimiento.

En Colombia, y de acuerdo a las conclusiones de un grupo de banqueros reunidos el 9 de abril de 1.997, la inversión en riesgo se demorará en el país. Primera razón: hace falta cultura de riesgo. Segunda: no hay aliciente fiscal, cuando, por ejemplo, países como Francia eximen de impuestos a las empresas de inversión en riesgos.

Habrá que hacer un gran esfuerzo en este sentido.

2.10. LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR

“Hay que evitar la siguiente cadena: padre trabajador, hijo rico, nieto haragán”.

Hablamos acá de este tipo de empresa pues la creación de pequeñas empresas en una gran cantidad de casos es de origen y constitución familiar.

A finales de 1997 había 1.261.826 negocios familiares en Colombia, según el DANE. En ese año se crearon medio millón pero la mortalidad es alta: en un año desaparece el 60% y en dos el 80%.

Un artículo reciente del Wall Street Journal, en los Estados Unidos las empresas familiares representa el 90% del total. Y esto se supone que es en el nivel formal. Entre nosotros no es riesgoso decir que el 99% del sector informal lo constituyen empresas familiares.

Es bien importante entender que la empresa y la familia son dos organizaciones diferentes; relacionadas, es cierto, pero que se deben ver como separadas para evitar que las decisiones que se tomen en una de ellas afecten indebidamente la otra; o peor, que las decisiones que se deben tomar en una de ellas no se tomen por interferencia de la otra. Definir hasta dónde llega cada una; mezclarlas en forma inadecuada puede ser suicida para la empresa y para la familia.

Los resultados de la empresa estarán directamente relacionados con el grado en el cual se comparten, por parte de todos los familiares involucrados, los objetivos, a corto, mediano y largo plazo, y los medios para lograrlo. Los compromisos de aportes, trabajo, forma de tomar las decisiones y reinversiones deben estar muy claros, ojala, por escrito. En otras palabras, tener un permanente acuerdo sobre las reglas del juego.

Cuando se llega a la conclusión que alguien de la familia no es la persona indicada para pertenecer a la empresa, es preferible ayudarlo de otra manera, que incluirla o mantenerla, originando toda suerte de dificultades.

Adquirir experiencia en otra parte, diferente a la empresa familiar, parece ser algo deseable:

- permite conocer otras formas de trabajar

- se llega a la empresa de la familia por méritos propios, no sólo por ser familiar.

Y que cada familiar que vaya entrando en la firma haga, en lo posible, la carrera desde los cargos más sencillos y operativos.

Además, para todo miembro de la familia hay tres posibilidades:

- Trabajar en la empresa familiar
- Laborar en empresas ajenas a la familia
- Participar en la empresa familiar como socio o miembro de la junta directiva.

Aunque los integrantes de la familia estén dispuestos a trabajar gratis, es importante asignarles sueldo y prestaciones y cargarlo contablemente. Así las cuentas son más reales y, si más adelante hay necesidad de reemplazar a uno de ellos ya se sabrá su costo. Algo similar deberá tenerse en cuenta para aspectos muy comunes en las pequeñas empresas familiares: el uso de locales, teléfonos, computadores vehículos y otros bienes de tipo personal.

“Solamente el 33% de los negocios familiares pasan exitosamente más allá de la primera generación”.

(Management Review - Febrero de 1.997).

Analizar, con la debida oportunidad, la disposición y capacidad de los herederos para manejar la empresa, es un punto de especial importancia para definir la mejor alternativa hacia el futuro: dejar que la hereden, involucrar administradores profesionales o nuevos socios, o venderla. El emprendedor, con alguna frecuencia, se equivoca al suponer que sus hijos tienen las mismas preferencias que él. En última instancia se debe pretender que la empresa sobreviva al emprendedor.

Deberán evitarse algunas situaciones:

- Que el emprendedor actúe como si fuese inmortal. Y por lo tanto, no contar con un plan de retiro y sucesión.
- Tener, sin más, sólo a familiares en las posiciones importantes de la empresa.
- El manejo totalmente informal de la firma.

La empresa familiar es, entonces, un elemento muy significativo del mundo empresarial. Es necesario preservarla y fomentarla para que tenga un adecuado crecimiento y desarrollo.

2.11. LAS VERDADERAS EMPRESAS.

Cuando hablamos de verdaderas empresas nos referimos a aquellas que cumplen, al menos satisfactoriamente, con los siguientes parámetros:

- EFICACES Y EFICIENTES.
- QUE AGREGAN VALOR.
- COMPETITIVAS.
- RESPONSABLES.
- RENTABLES.
- QUE APRENDEN.

Detallemos cada uno de estos parámetros, aplicados al mundo empresarial.

2.11.1. Eficaces y eficientes.

“Ninguna entidad puede considerar que su existencia está asegurada. La probabilidad de supervivencia es directamente proporcional a su eficacia y eficiencia. La lógica es contundente: entidad pública que no se modernice está

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

condenada a desaparecer”.

(César Gaviria. Presidente de Colombia - 1.994).

Tomemos las definiciones que plantea Oscar Johansen, el respetado estudioso de la empresa.

Eficacia: el grado en el cual se alcanzan los objetivos propuestos.

Eficiencia: el grado de inversión o consumo de recursos para lograr los objetivos conseguidos.

En el sentido global de la empresa, ésta tiene la responsabilidad de obtener unos grandes objetivos relacionados con sus públicos: los clientes, los trabajadores, los proveedores, los propietarios, el Estado, la comunidad, el ecosistema.

De otra manera no tendría razón de ser. Pero esos grandes objetivos los debe obtener con el mejor aprovechamiento o uso de los recursos disponibles. Si no es así, la resultante será una operación de desperdicio, cara, no competitiva y finalmente ruinosa para todos.

En este punto es adecuado insertar el concepto de productividad que se puede tomar como una forma concreta de medir la eficiencia en los procesos.

Productividad = Salidas / entradas.

Si examinamos la anterior fórmula podemos deducir cinco formas concretas de mejorar la productividad:

- Aumentando las salidas y conservando el mismo nivel de entradas.
- Disminuyendo las entradas y conservando el mismo nivel de salidas.
- Simultáneamente aumentando las salidas y disminuyendo las entradas.
- Aumentando las salidas y las entradas pero en mayor proporción las salidas.
- Disminuyendo las salidas y las entradas pero en mayor proporción las entradas.

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

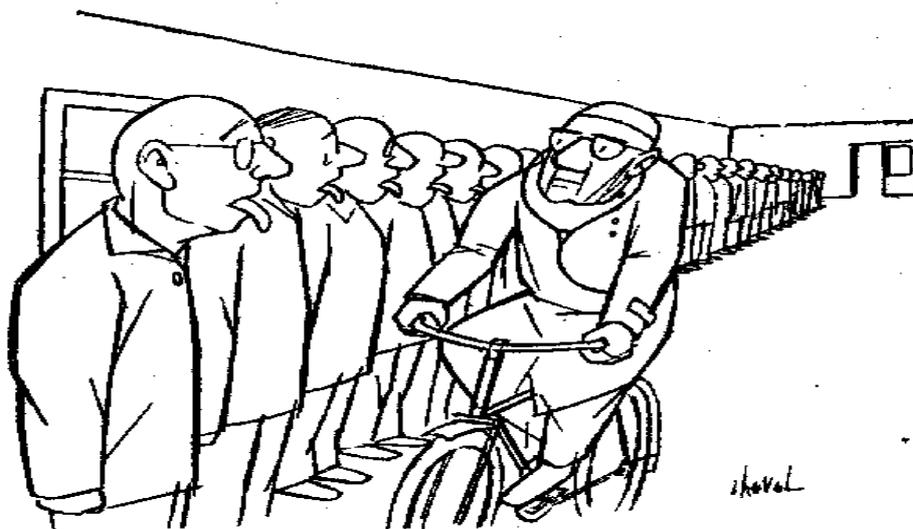
Cada una de las anteriores alternativas tiene implicaciones, internas y externas a la empresa, que es indispensable analizar antes de tomar una decisión del camino para mejorar la productividad.

Aumentar las salidas puede significar hechos tan concretos como ser capaz de producir más, y colocar esa mayor producción en los mercados locales, regionales, nacionales o internacionales.

Disminuir las entradas conservando el mismo nivel de salidas puede ser producir lo mismo con menos gente y esto quiere decir con gente más capacitada o con mejores equipos o con mejores métodos. Pero no es gratuito, requiere inversión en la gente o en los equipos o en los métodos, o en todos.

- Y de dónde saldrán esos recursos para inversión?
- Y cómo será la posibilidad de recuperar esa inversión?
- Y si muchas de las empresas, o todas, están en este plan, cómo se afrontará el problema macroeconómico de desempleo generado?

Si queda alguna duda del concepto de productividad, que no de calidad, obsérvese este aporte del gran caricaturista que lo rubrica.



En alguna oportunidad y en un seminario para ejecutivos empresariales se discutía una temática relacionada, surgiendo una discusión interesante. El autor quiso resumir en un breve escrito lo que allí se discutió:

“Para medir la eficiencia de una empresa, la próxima vez que llame a ella, cuente:

- El número de veces que repica el teléfono antes de ser contestado (si es que le contestan).
- Los minutos que tiene que esperar oyendo esa ‘agradable musiquita’. (si es que no le dejan con ella indefinidamente).
- El número de personas que pasan antes de llegar a quien usted necesita. (si es que logra llegar a ella).
- ... ”

Y puntos suspensivos porque puede seguir, y de hecho sigue muchas veces, con que se corta la llamada, voluntaria o involuntariamente. Y si es así, vuelva a iniciar el proceso, o será el ‘calvario’?

“Un 60% de las llamadas telefónicas a su empresa se pierden porque las líneas están ocupadas, las pasan a otro sitio o quien llama se cansa de esperar”.

◆ **Desperdicio**

“En materiales nada es desperdicio. Si algo se considera desperdicio en una empresa, es falta de imaginación de su personal sobre la forma de utilizar ese material nuevamente como insumo en sus procesos, o como materia prima para otros productos o para otras empresas”.

- El cliente y la comunidad no quieren desperdicio.
- El primero no desea productos con desperdicio, y menos que se lo cobren!

- La segunda no desea más basura y más contaminación.
- Para la empresa desperdicio implica mayores costos y menor productividad.
- El enfoque empresarial y gerencial moderno consiste en acabar con el desperdicio en cualquiera de sus significados.

♦ **Inquietud final sobre este punto**

Pero, será la búsqueda de eficacia, eficiencia, productividad todo el quehacer en una organización? Tal vez no.

En una organización también debe haber espacios para que la gente sea gente sin necesidad de ser medida por resultados.

Y acá cae muy bien la siguiente cita:

“También al fútbol lo atacó el bacilo de la eficacia

Y hay quién se atreve a preguntar para qué sirve jugar bien..

Un día osaron preguntarle a Borges para qué servía la poesía

Y contestó con más preguntas:

- Para qué sirve un amanecer?

- Para qué sirven las caricias?

- Para qué sirve el calor de un café?”

(Comentario de un entrenador argentino de fútbol. 1.995).

2.11.2. Que agregan valor: En primera instancia es conveniente hacer una diferenciación en los conceptos de precio y de valor.

• **Precio:** Cantidad monetaria por la cual se realiza la transacción comercial de un producto.

Este concepto no justifica aclaración adicional.

- **Valor:** 'Utilidad' que el cliente le otorga a un producto.

Ponemos las comillas para indicar que puede ser una utilidad en sentido económico, pero también psicológico, o en ambos.

El concepto de valor tiene, entonces, un componente subjetivo: depende de las preferencias del cliente. Y estas preferencias pueden variar significativamente de un cliente a otro.

Un ejemplo sencillo: dos personas, con el mismo poder adquisitivo, deciden comprar un automóvil; el uno exclusivamente por necesidad de transporte, el otro por status.

Muy probablemente, el primero le concede valor al precio, economía de funcionamiento y disponibilidad de repuestos. El segundo le da valor a la marca, la línea, el confort.

El automóvil elegido será muy diferente.

El concepto de valor está íntimamente relacionado con el de calidad porque ésta es la capacidad que tiene un producto o servicio para satisfacer las necesidades y apetencias de los consumidores.

◆ **La buena gerencia logra incrementar valor y 'disminuir' precio.**

Si el cliente le otorga mayor valor a un producto o servicio estará dispuesto a pagar un mayor precio por él. Y quedará satisfecho.

Ese mayor precio le permitirá al empresario recuperar todos sus costos y obtener utilidades. O aunque no aumente sus precios le permitirá vender más, porque logrará

las preferencias del consumidor, lo que le permitirá incrementar las utilidades por volumen de operación.

Pero lo deseable es reducir costos que le permitan 'rebajar' precio, o por lo menos mantenerlo.

Nuevamente, ponemos las comillas para indicar que en economías inflacionarias, disminuir o rebajar precios en valores absolutos es bien difícil. Pero, por lo menos, lograrlo en pesos o dólares constantes; es decir que los precios suban por debajo del índice de inflación.

◆ **El valor y los costos.**

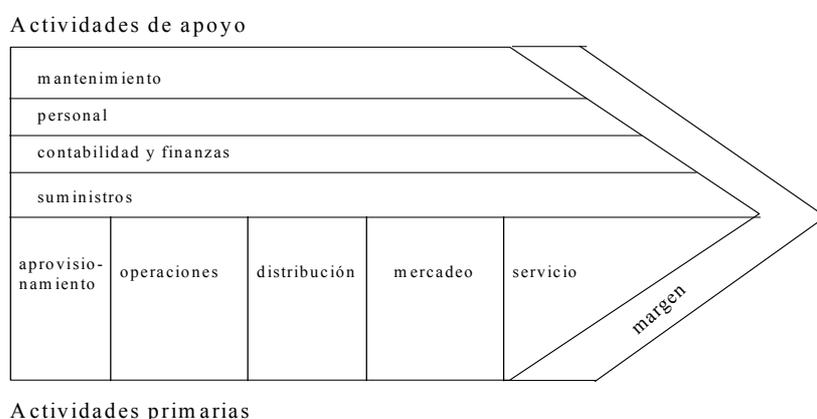
Básicamente, se agregan costos en dos grandes grupos de actividades:

- Las primarias o de línea, razón de ser de la empresa,
 - * Compras
 - * Operación (Producción)
 - * Ventas (Distribución).

- Las de apoyo o administrativas y de servicio.

Presentemos el modelo de una cadena de costos y de valor, basado en el original presentado por Michael Porter.

LA CADENA DE COSTOS Y DE VALOR



Rodrigo Mesa P.

En últimas, la buena gestión asegurará que en cada actividad se agregará cada vez más valor con el menor incremento de costos.

♦ Las fuentes para agregar valor.

Si se trata de agregar valor, ante todo, habrá que trabajar sobre las fuentes para agregarlo:

- El producto / servicio en sí mismo.
- El soporte al producto / servicio.
- La atención personal en el proceso de entrega del producto / servicio al cliente.

Detallando un poco cada una de estas fuentes se puede expresar lo siguiente:

- El producto / servicio en sí mismo.

Implica que éste debe servir para lo cual fue concebido y diseñado. Además el cliente lo debe percibir así, además de quererlo usar para dicho propósito.

- El soporte al producto / servicio.

“Laurel sin Hardy ?”

Es una regla de los nuevos mercados: piense en un producto, pero no olvide su complemento: la instalación del mismo, la garantía, el servicio posventa, ...

Proveer productos o servicios complementarios, o asegurarse de que ellos estén disponibles en el mercado, es la otra mitad del juego.

Un complemento de un producto es cualquier otro que lo haga mucho más atractivo. El hardware y el software son productos complementarios, lo mismo que los perros calientes y la mostaza; que los carros y los préstamos para adquirir los mismos.

Cuando se compra un carro, no sólo se compra el diseño del carro, sus acabados y sus facilidades de pago. Compra que lo atiendan bien en el concesionario, que los repuestos aparezcan cuando usted los necesita y que cuando su carro se vare lo atiendan.

En los nuevos mercados, poner atención a los complementos es una necesidad. Sin complementos claves el mercado nunca despegar.

Manejar los complementos es una forma inteligente de hacer negocios, y existen infinidad de posibilidades: el periódico y el club de suscriptores, la librería y el café.

- La atención personal en la entrega del producto / servicio.

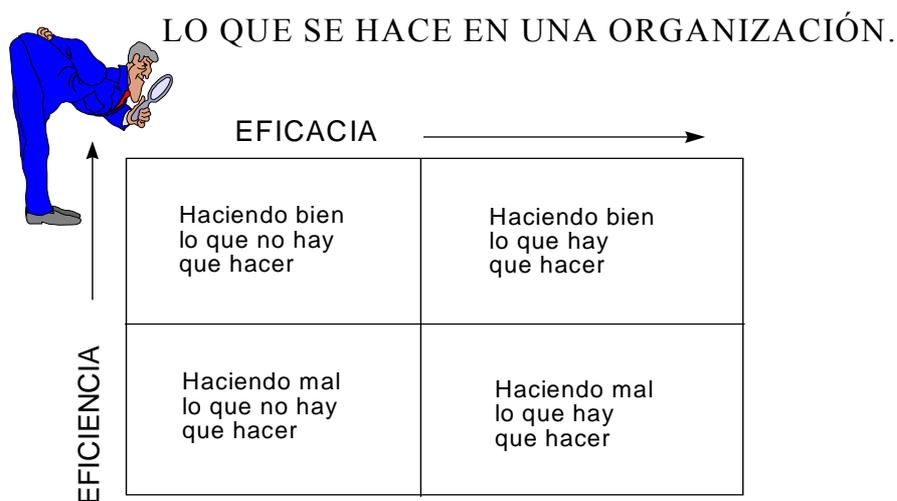
Quizás aquí sea donde se presentan los ‘momentos de verdad’ más trascendentales.

Queremos volver donde somos mal atendidos? Cuántos establecimientos bonitos y dotados con buenos productos no prosperan porque con su actitud el dependiente parece expresar: “qué pereza, ya llegó otro cliente”.

◆ **EN SÍNTESIS.**

Como elemento de análisis en una organización, es bien importante diferenciar las tareas que se realizan en ella; y cómo se llevan a cabo.

Un modelo que esquematiza lo anterior expuesto, eficacia, eficiencia y valor, se presenta a continuación.



Rodrigo Mesa P.

Los expertos aseguran que en los tres cuadrantes, diferentes al de ‘Haciendo bien lo que hay que hacer’, está en el mejor de los casos, el de las buenas empresas, al menos el veinte por ciento de sus recursos!

Si no se trata de una de las mejores empresas ese porcentaje va subiendo al 30, 40, 50, ... vaya uno a saber hasta dónde!

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

Y eso no es 'menuda', es mucho dinero.

David Osborne, considerado el mejor asesor de gobiernos del mundo, expreso, durante una visita a Colombia, en abril de 1999: "el desperdicio mas grande del sector publico consiste en que la gente trabaja duro para hacer las cosas que no deberían ser hechas".

2.11.3. Competitivas.

"El sector público y privado deben asumir el reto de la productividad para ser competitivos".

(Guillermo Valencia, Presidente de Industrias El Cid, 1.996).

Una empresa es competitiva cuando es capaz de entrar en un mercado o crearlo, y mantenerse en él, en unas condiciones iguales o superiores a las de sus competidores.

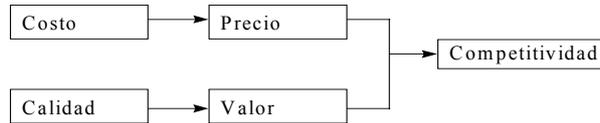
Y lo anterior lo puede lograr con la que, en resumen, es la única estrategia básica: diferenciación. Esta diferenciación puede ser en precio, en características del producto/servicio o en ambos aspectos.

En precio esa diferenciación, obviamente, debe significar menor precio.

En características del producto / servicio debe significar mejor calidad, mayor valor agregado.

En el siguiente diagrama se puede apreciar una relación, bien importante, entre los factores fundamentales conducentes a lograr la competitividad empresarial.

RELACION PRECIO, CALIDAD, COMPETITIVIDAD.



Rodrigo Mesa P.

Luego, si una empresa quiere ser competitiva, debe trabajar, intensamente, con una gestión que minimice costos y optimice calidad.

2.11.4 - RESPONSABLES.

Las empresas deben ser genuinamente responsables con los diferentes grupos de interés (stakeholders), no solamente con los propietarios y clientes.

- Ante el Estado.
- Cumplir las normas.
- Ante los trabajadores.

Compensar justamente.

- Ante la sociedad:
 - * Cumplir las promesas.
 - * Tener una postura ética dentro y fuera de la organización.

Aunque suene difícil, especialmente en estos tiempos, hay que hacer un gran énfasis en el comportamiento ético de cada uno de los integrantes de la empresa, dentro y fuera de ella.

No se habla de verdaderas empresas, cuando éstas:

- Arrasan con los principios, creencias y valores más caros de una sociedad.
 - Practican una doble moral, según le convenga a sus intereses egoístas.
 - Pasan por encima de los demás actores relacionados con su negocio, con tal de incrementar su beneficio.
- * Contribuir a la comunidad a la cual se pertenece: el país, la región, el municipio, el barrio (el parque, la fuente, ...).
- Ante el ecosistema:

“Un negocio sostenible es el que satisface las necesidades de hoy sin disminuir las oportunidades de generaciones futuras”.

(Lester Brown).

Es indispensable plantearse preguntas como las siguientes:

- * El producto contamina, en su proceso, el aire o el agua?
- * El uso del producto será dañino para el medio ambiente?
- * Después de usar el producto, lo que quede de él contaminará?
- * Es posible reciclar los desperdicios y sobrantes de su producción y uso?

2.11.5. Rentables: Deberán ser rentables:

- Operativamente: En su operación básica, razón de ser de la empresa, deberá presentar una rentabilidad adecuada.
- Financieramente: En sus inversiones, diferentes a su negocio principal, tendrá que mostrar, también, rentabilidad.
- Socialmente: Esta rentabilidad es la más difícil de medir; tendrá en última instancia que ver con el bienestar y progreso de todos y cada uno de los integrantes de la comunidad o las comunidades a las que pertenece la empresa.

Si no aparece la rentabilidad, al menos en el largo plazo, la empresa debe rediseñarse, venderse o liquidarse.

2.11.6. Que aprenden

“Las empresas buenas reaccionan al cambio, las excelentes crean el cambio”.

“La única ventaja sostenible es la capacidad de aprender mas rápido que la competencia. El resto de las ventajas es deleznable”.

(Ari Geus, ejecutivo de Shell).

No es aprender por aprender, es aprender para mejorar e innovar.

Las organizaciones son sistemas con aprendizaje. No pueden quedarse en el concepto de meros sistemas insumo - producto.

Necesita aprender de la experiencia propia y de las demás empresas. Requiere comportarse inteligentemente con base en una retroalimentación permanente con su entorno.

Peter Senge, en su famoso libro La Quinta Disciplina, planteó que la organización inteligente, la que aprende, se sustenta en cinco disciplinas:

- El dominio personal.
- Los modelos mentales.
- La construcción de una visión compartida.
- El aprendizaje en equipo.
- El pensamiento sistémico.

Y requieren aprender antes, más rápido que otras, para dejar de ser meramente reactivas y ser plenamente proactivas.

2.12. INGREDIENTES BASICOS DE TODO NEGOCIO

- Conocimiento técnico: el empresario debe disponer, por sí mismo, sus asociados o empleados, los conocimientos y habilidades que el negocio como tal exige. Todo negocio implica una tecnología especial y esta debe estar disponible ojala al mejor nivel, pues no sólo va a brindar una ventaja competitiva sino que le va a permitir al empresario adecuarse mejor a todos los cambios que el entorno de desarrollo del negocio le exija.
- Oportunidad: identificar y evaluar una oportunidad de negocio, o sea la producción o prestación de un servicio para un mercado específico, es una de las labores más difíciles y en la que el empresario se distingue de las otras personas. La oportunidad tiene que ser oportuna, coincidente con los gustos, deseos, necesidades y capacidades del mercado. oportunidad es estar en el lugar, en la hora, y con la actitud necesaria para aprovechar en buena forma la oportunidad que el mercado le brinda.

- **Contactos personales:** el éxito de toda empresa está asociado con las relaciones que el grupo empresarial tenga, pues éstas facilitan sustancialmente todas las etapas del proceso, incluyendo la consecución de recursos físicos, de clientes, de tecnología y aun de ideas. Por eso varios autores señalan que en el proceso empresarial lo más importante es el Know How y que el empresario debe dedicar esfuerzos significativos en el desarrollo de contactos que puedan ser útiles en todo su proceso empresarial.
- **Recursos:** todo negocio requiere de una infraestructura para poder operar; esta incluye recursos físicos (tierra, edificios, equipos, maquinaria, etc.), recursos financieros (capital de inversión, capital de trabajo) recursos humanos, recursos productivos y recurso informático, la función del empresario es determinar cuáles y en qué etapa del proyecto los necesita.
- **Cientes con pedidos:** un negocio sólo tiene alguna posibilidad de éxito cuando efectivamente los clientes potenciales se convierten en reales y colocan pedidos que retiran y pagan, y vuelven a repetir el ciclo. El negocio, para que tenga futuro debe identificar cada día nuevos clientes, nuevas necesidades y mantener los clientes que ya tiene.

ETAPAS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA

ETAPA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
1. MOTIVACIÓN	Definir carrera empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar mi situación actual • Evaluar mis perspectivas • Decidirme o no a seguir una carrera empresarial
2. GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO	Definir una línea de actividad que me brinde el acceso potencial a un negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar oportunidades que existen en el entorno (ideas de negocio) • Aplicar la creatividad e innovación para desarrollarlas • Evaluar las ideas de negocio • Seleccionar las ideas de negocio para desarrollar
3. CONFORMACIÓN DE UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	Determinar con precisión la orientación que el plan de negocio va a tener	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar las capacidades personales • Segmentar el mercado • Definir tecnologías de base • Elaborar prototipos • Evaluar prototipos

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

		<ul style="list-style-type: none"> • Validar conceptos del negocio • Determinar el tamaño • Evaluar factores legales • Identificar competidores • Determinar especificaciones
4. ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO	Determinar la factibilidad integral de la empresa y las estrategias para lograr las metas	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer todos los análisis propios al plan de negocio (mercado, técnico, administrativo, económico, financiero, legal ambiental, social, personal y de intangibles). • Determinar las necesidades de recursos y las estrategias para conseguirlos • Establecer y evaluar metas estratégicas para la empresa • Hacer el cronograma de ejecución del proyecto • Evaluar integralmente el proyecto • Determinar las posibilidades de entrar en el sector • Determinar las variables estratégicas para el éxito de la empresa • Estudiar medidas de contingencia • Elaborar el primer presupuesto • Cuantificar probabilidades de éxito
5. CONSEGUIR LOS RECURSOS	Disponer de todos los recursos necesarios para poder iniciar el negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar con los proveedores de recursos • Conformar el grupo empresarial • Identificar los tramites legales • Conseguir socios • Negociar con bancos, aseguradoras, y entidades de apoyo
	Volver realidad todo lo planteado en el plan de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer los tramites legales • Colocar ordenes para equipos, maquinaria y materias primas • Construir o adecuar instalaciones • Cumplir requisitos legales

6.DAR NACIMIENTO AL NEGOCIO		<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el capital necesario • Implementar una cultura organizacional • Adquirir materias primas e insumos • Desarrollar mercados y atraer clientes • Iniciar labores de mercado • Iniciar labores de producción • Establecer las operaciones de producción / servicio y los mecanismos de control • Establecer redes empresariales
7. LOGRAR SUPERVIVENCIA DEL NEGOCIO	<p>Buscar que el negocio pase la etapa inicial de perdidas y empiece a generar utilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar nuevos clientes • Mejorar relaciones con los clientes, proveedores y empleados • Consolidar el negocio • Asegurar liquidez • Liderar el recurso humano • Cumplir obligaciones • Controlar costos • Fortalecer las redes empresariales
8. LOGRAR EL CRECIMIENTO DEL NEGOCIO	<p>Identificar e implementar formas de expansión del negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar nuevos mercados • Identificar nuevas tecnologías , reunir nuevos recursos • Elaborar plan de crecimiento • Equilibrar recursos con el proceso de crecimiento • Adecuar estructuras y procesos • Capacitar al personal • Mejorar indicadores económicos y financieros • Ampliar clientes y mercados

2.13. DE CERO A LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Las ideas provienen de la capacidad imaginativa y creativa del individuo y pueden tener cualquier orientación o propósito, pero no siempre están orientados a la creación de una empresa. Esto sucede muchas veces con los inventores, gente de una gran capacidad intelectual.

La idea de negocio se da cuando el futuro empresario relaciona y orienta sus capacidades imaginativas, creativas, inventivas e innovadoras en unas perspectivas de negocio, y empieza asociar esa idea con mercados, clientes, tecnología, recursos, contactos etc. La idea de negocio es la etapa que inicia el proceso de dar valor económico a las ideas, es empezar a revisar realmente con una concepción concreta de negocio la idea, es ver en le futuro una luz.

Llegar a generar y evaluar las ideas de negocio es una condición necesaria en el proceso empresarial, pero, no es suficiente para empezar, a construir y operar negocios productivos, se requiere algunas mejorar para estar listos.

2.14. ¿CÓMO SE IDENTIFICAN IDEAS DE NEGOCIO?

- Debe asumir que hay lugar al cambio y que el mundo puede ser diferente de lo que es hoy
- Debe pensar y actuar con la idea de que los problemas son oportunidades de mejoramiento, y que estas son el momento preciso para iniciar el cambio productivo que otros están esperando, deseando o necesitando
- Debe actuar con un espíritu de aventura, en el sentido que el desarrollo de su idea de negocio no hay un mapa claro. A veces la brújula no indica de todo el norte , a veces gira sobre sí misma y obliga a reanudar caminos ya recorridos, pero debe mirar las trochas que de alguna manera tiene el camino
- Debe estar mentalmente preparado, tener una meta y algún conocimiento de lo que busca, antes de salir a desarrollar la idea de negocio

2.15. HERRAMIENTAS

- Telescopio o unos binoculares: que le permitan ver un poco mas lejos, pensar en el futuro, imaginarse lo que viene, identificar barrera o caminos alternos, ver lo que nunca ha visto, ver en grande para luego poder reducir

- Microscopio: que le permita ver detalles, hechos muy pequeños y que pueden ser impactantes, que le permita poner toques y pequeños detalles, ver pequeños para después poder magnificar el aspecto
- Unas primas: que le permitan ver el entorno desde distintos ángulos, con tonos, con variantes, con deformaciones, que le permita girarlo, ponerlo al revés, añadirle, quitarle con el propósito de darle nuevas tonalidades.
- Un diario: en el cual pueda registrar todos los eventos, todas las ideas, todas estas mejoras que las herramientas van produciendo en el camino de la identificación de ideas de negocio.

2.16. ORIGEN DE LAS IDEAS DE NEGOCIO

- Problemas: muchas ideas de negocio salen de los problemas que enfrentan los seres humanos
- Necesidades: todos los días los seres humanos enfrentan nuevas necesidades vitales o no, pero que apremian, la cuales brindan la oportunidad al empresario de atenderlas a través de un negocio.
- Deseos: no son cosas tan imperiosas como las necesidades o los problemas, pero a la gente le gustaría poder atender a estos deseos.
- La gran mayoría de ideas de negocio la sacan los empresarios de las experiencias previas
- Muchos empresarios identifican sus ideas de negocio de tendencias o procesos que han seguido por algún tiempo
- Hay ideas que surgen del proceso ensayo-error

2.17. CARACTERÍSTICAS DE LAS IDEAS DE NEGOCIO

- Se dan intervalos de tiempo definidos
- La identificación tiene diversos tipos de complejidad
- Las oportunidades se dirigen a mercados de diferente tamaño
- La mayoría de las personas no las detectan

- La oportunidad esta encadenada.

FUENTES GENERALES DE IDEAS DE NEGOCIO				
Gimnasia mental	Contactos personales con	Visitas a	Lecturas de	Tendencias
<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Observación • Búsqueda de nuevos giros 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes potenciales • Proveedores potenciales • Propietarios de negocios • Empresarios exitosos • Agencias de transferencia tecnológica • Consultores • Agencias de desarrollo regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias • Bibliotecas • Museos • Exposiciones de invenciones • Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios • Directorios comerciales • Anuncios de bancarrota • Libros y periódicos • Gacetas de patentes • Tesis • Publicaciones de nueva tecnología • Servicios de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Escases de materias primas • Escasez de energía • Nueva tecnología • Recreación • Nostalgia • Moda • Cambios legales • Movimientos sociales

EVALUACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO

Qué tiene una “buena” idea de negocio?

- Encaja con el dueño de la idea, con los inversionistas.
- Resuelve un problema / satisface una necesidad
- Añade un valor para el cliente
- Tiene un mercado potencial adecuado
- Crea dinero
- El producto / servicio se orienta hacia una gran necesidad del mercado.
- El emprendedor tiene experiencia en este tipo de negocios
- El emprendedor tiene la capacidad de adquirir los recursos necesarios, para emprender el negocio

Proceso de Emprendimiento



Filtraje inicial ("screening") se usa:

- Como... la habilidad de distinguir entre buenas ideas y oportunidades reales... de negocio.
- Como ... un proceso de evaluación continua o de ciertos puntos claves para fortalecer el proceso de planeación.
- Como... una métrica estándar para benchmarkings rápidos y efectivos contra otras innovaciones.

Herramientas de Filtraje

- Lista de preguntas
- Listas de “checklists”
- Lista simple de factores/ y criterios

Ejemplo- Las preguntas

- El producto / servicio crea algún valor? Para quién?
- Es el producto/ servicio innovador y único?
- Será el cliente accesible y fácil de conseguir?
- El mercado es grande y sigue en crecimiento?
- Existe alguna ventana de oportunidad?
- Puede la idea crear dinero?

Lista simple

- Cómo crea valor
- Grado de Innovación, unicidad
- Número y tipo de clientes accesibles
- Mercado grande y en crecimiento
- Tiempo vs. ventana de oportunidades.
- Viabilidad económica.
- Posibilidad de crear dinero

Valoración Inicial

- Se tiene la experiencia o el conocimiento necesario para este tipo de negocio.
- Se tienen o se desarrollan habilidades especiales en el negocio

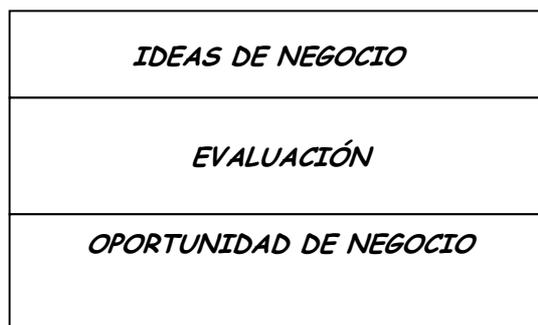
- Se está tan interesado en esta idea que se trabajaran largas horas- cueste lo que cueste-para lograr el éxito
- La idea encaja con un criterio personal de éxito
- Esta idea ofrece grandes oportunidades futuras

Resultados potenciales de la evaluación inicial

- Decisión para continuar el desarrollo y una valoración futura profunda de la idea, fortaleciéndola y capacitándola.
- Decisión para modificar algunos aspectos de la idea.
- Decisión para abandonar la idea y proseguir con otra...

Entregables

- Identificar los factores para valorar rápidamente una buena idea.
- Completar diagnóstico rápido (Quick Look technology Assessment Extended)
- Se califica el QTA extendido y se evalúa si se sigue con el procedimiento de análisis más profundo o se aborta la etapa siguiente.



Para desarrollar la práctica pedagógica del módulo se sugiere resolver las siguientes ayudas metodológicas. Ver Anexo No. 1 “Ejercicios 1 al 3, casos del 1 al 3 y talleres del 1 al 3”.

BP No. 3 EL EMPRESARISMO

“Generación de empleo productivo. Este es el núcleo de la responsabilidad social del empresario”.

(Adolfo Carvajal).

“Cualquiera que fuere capaz de tomar una decisión puede aprender a ser empresario y a comportarse en forma innovadora. El ser emprendedor es una conducta más que un rasgo del carácter y su base es conceptual y teórica, no meramente intuitiva”.

(Peter Drucker).

3.1. EL EMPRESARIO.

"El empresario es alguien que sabe que su labor es tomar riesgos y sale a hacer las cosas con ganas".

(Harold Zangen, empresario vallecaucano).

“El genio es 1% de inspiración, 99% de transpiración”.

(Thomas Alva Edison).

"El empresario es un soñador que hace cosas. Es el que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación. Puede ser también creador o inventor, pero siempre es el soñador capaz de convertir una idea en una realidad rentable".

Puede definirse como empresario, en el sentido más amplio, a toda persona susceptible de observar su entorno, identificar oportunidades de mejorarlo, reunir recursos y aplicar medidas para aprovechar al máximo esas oportunidades.

Como para cualquier otra actividad humana, creemos que es necesario profundizar en el interior de la persona porque de ello dependen sus logros. Esto tiene tres fases, conocerse, aceptarse y superarse!

3.2. FORMAS DE INICIARSE COMO EMPRESARIO:

En resumen, se considera que hay cuatro caminos para iniciarse como empresario:

- **Crear una empresa.**

Lo que muchas veces se denomina 'arrancar de cero'. Hacerla desde el inicio de la misma.

- **Comprar una empresa.**

Adquirir una empresa que ya se ha iniciado.

- **Comprar una franquicia.**

Diferente a 'arrancar de cero', porque de alguna manera se puede decir que la empresa ya existe, aunque funcionando en otro lugar: tiene definidos la marca, el producto, la forma de fabricarlo, de venderlo, ...

- Asociarse a una empresa establecida.

Se adquiere sólo una parte de una empresa establecida.

♦ Cuál escoger?

Todo depende de las condiciones externas e internas de la persona:

- Su capacidad para asumir riesgos.

- La disponibilidad de tiempo.
- Los recursos financieros a su disposición.
- Sus relaciones empresariales.
- Las oportunidades que visualiza.

3.3. ESPÍRITU EMPRESARIAL.

⇒ “Se le metió a la gente que Medellín necesitaba un gerente. La ciudad tenía que dar un salto para adelante, necesitaba un promotor de nuevas empresas”.
(Sergio Naranjo. Alcalde de Medellín - Portafolio - 9 de junio de 1.997)

Iniciativa, actitud, mentalidad, espíritu emprendedor o empresarial. Diferentes términos para referirse al mismo concepto:

La actitud mental y la fuerza vital que posee una persona para acometer y liderar acciones empresariales de envergadura, comprometiéndose en decisiones claramente bajo riesgo.

Este espíritu empresarial puede variar en intensidad, pero hay que tenerlo para ser empresario de verdad.

3.4. COMPARACIÓN EMPRESARIO - EMPLEADO.

Muy posiblemente quien decide ser empresario puede ser empleado, o de hecho ya lo fue. Es conveniente hacer un paralelo entre estas dos posibilidades de trabajo.

A continuación se presenta la comparación correspondiente, en los aspectos que pueden ser más relevantes.

Empresario	Empleado
<ul style="list-style-type: none"> • Más riesgo • Trabajo más duro • Más ingresos económicos (Excepto al principio) • Trabajo indefinido • Menos rutina • Horario flexible • Independencia 	<p>Menos riesgo (no se arriesgan recursos personales)</p> <p>Trabajo menos duro (menos horas de trabajo)</p> <p>Menos ingresos económicos</p> <p>Lo retiran en algún momento</p> <p>Más rutina</p> <p>Horario obligatorio</p> <p>Subordinación</p>

Al cotejarse la persona frente a dicha comparación, tiene una buena base para sus decisiones personales futuras.

3.5. TRES TIPOS DE MOTIVACIÓN.

Según el planteamiento de McLelland, reconocida autoridad en este campo, esencialmente se dan tres clases de motivación:

- **A la afiliación.**

La necesidad de ser aceptado y estimado por otros, familiares, amigos, compañeros de trabajo y de otras actividades.

- **Al poder.**

La necesidad de alcanzar posiciones que permitan ejercer autoridad sobre otros para conseguir que actúen en la dirección que se quiere.

- **Al logro.**

La necesidad de alcanzar metas concretas y significativas.

Los empresarios presentan una tendencia marcada al tercer tipo de motivación.

Lo corrobora un estudio, presentado en 1.997 por Price Waterhouse, sobre 70 ejecutivos colombianos de éxito, éstos poseen como rasgo básico “una fuerte orientación al logro, que junto con su capacidad intelectual, les permite traducir en acciones sus planes”.

3.6. FACTORES PERSONALES RELACIONADOS CON EL ÉXITO EMPRESARIAL

“El hombre que no sabe sonreír, no debe abrir tienda”.

(Proverbio chino).

Aunque es muy difícil establecer unas calidades personales del empresario, pues los hay de muchos tipos, en las investigaciones realizadas sí hay unas que comúnmente se asocian con la persona emprendedora.

- ♦ **En otras partes**

Los rasgos más comunes de la personalidad, exitosa en los negocios, que se identificaron en una investigación realizada con empresarios de USA.

En orden de frecuencia:

- Esfuerzo
- Confianza
 - Deseo de ser su propio jefe
- Necesidad de logro
- Gusto por el trabajo
- Sentido común
- Tenacidad
- Sensibilidad a las necesidades de otros
- Compulsión a contribuir en algo útil
- Impulso para perseguir una ganancia económica más alta
- Suerte
- Adaptabilidad
- Deseo de reconocimiento
- Conocimiento del campo de la actividad
- Dinámica para moverse a sí mismo
- Iniciativa
- Capacidad de asumir riesgos
- Habilidad para proyectar entusiasmo.

♦ **En nuestro medio**

Entre nosotros se han identificado los siguientes:

- Iniciativa
- Capacidad de persuasión
- Capacidad para asumir riesgos (calculados)
- Creatividad
- Independencia (autonomía)
- Habilidad para resolver problemas

- Necesidad de logro
- Curiosidad
- Imaginación
- Trabajo fuerte
- 'Garra'

♦ **Qué dicen nuestros empresarios?**

Una manera de conocer todo esto es consultando a quienes han creado empresas. Y por eso este estudio los ha tenido en cuenta de una manera muy especial.

Ante la pregunta: Cuáles fueron las características personales que le ayudaron a tomar la decisión de crear empresas?, las diferentes investigaciones, realizadas por el autor en nuestro medio, han arrojado las siguientes como prioritarias, y en orden de frecuencia:

- Conocimiento, gusto y habilidad para la actividad
- Personalidad independiente

Esa ambición por ser su propio jefe, tomando las decisiones empresariales según sus propios criterios y creencias.

- Ser activo, emprendedor y de empuje

El estar expuesto a las oportunidades y la capacidad para verlas y desarrollarlas.

- Deseo de sobresalir y de superación personal

Aquel impulso insistente para alcanzar sus metas más significativas en la vida.

- Iniciativa, creatividad e ingenio

- Seguridad en sí mismo

3.7. EL RIESGO Y EL EMPRESARIO.

“Aquel que nunca ha fracasado, es porque tampoco nunca ha intentado nada”.

(Og Mandino)

“Creo que no hay empresarios si no toman riesgos, claro que hay formas de tomarlos. Los estudios y las investigaciones nos llevan a la conclusión acertada. Son riesgos y no locuras”.

(Pedro Gómez Barrero. 1.993).

“Hay riesgos que uno no puede permitirse correr, y riesgos que uno no puede permitirse dejar de correr”.

(Peter Drucker).

Las personas se caracterizan, entre otros aspectos, por su capacidad para asumir riesgos: las hay desde una capacidad mínima hasta una capacidad máxima, pasando por todos los grados intermedios.

En la experiencia del autor tales situaciones extremas se han presentado así:

Dos personas, ambas con una trayectoria significativa, al ser retiradas al mismo tiempo de una empresa y salen de ella con alguna suma importante de dinero en su liquidación.

Una piensa: “esta plata que conseguí con tanto trabajo y durante tanto tiempo, yo no la arriesgo”. Decide invertirla en un depósito a interés en una entidad financiera.

La otra opina: “yo no me vuelvo a alquilar ni me siento a esperar a que me lleguen unos pírricos intereses del sistema financiero”. Toma la decisión de montar su propio negocio, basado en que “algo útil debí aprender durante tantos años en esa empresa, y si fracasara lo peor que me sucedería es que tendría que empezar de nuevo”.

Respetables las dos posiciones pero muy diferentes.

La segunda es claramente empresarial, no así la primera.

En cuanto al riesgo, se puede expresar que el empresario es un individuo que corre riesgos, medidos o calculados es cierto, pero que en todo caso los asume.

Medidos o calculados, porque no le apuesta únicamente a la suerte, ni es un loco. Le apuesta a sus creencias y a sus capacidades.

3.8. CAPACIDADES DEL EMPRESARIO:

Una buena forma de ver globalmente las capacidades del empresario es sintetizándolas en las cuatro siguientes:

- **Capacidad de identificar nuevas oportunidades para satisfacer necesidades del ser humano.**

Ve el cambio como una oportunidad, no como una amenaza.

Todos vivimos físicamente en el mismo mundo, las oportunidades están ahí. Algunos las ven, otros parece que no.

- **Habilidad para encontrar, mediante procesos creativos o innovativos, soluciones a esas necesidades.**

Convierte los problemas en oportunidades.

Dentro de los que ven esas oportunidades hay unos que hacen el esfuerzo por buscar la forma empresarial de aprovecharlas. Otros quizás decidan que “el mundo es así y qué le vamos a hacer” o “qué pereza embarcarnos en eso”.

- Capacidad para llevar a la realidad el proyecto correspondiente.

Algunos de los que tienen las soluciones son capaces de liderar la ejecución del proyecto empresarial. Los demás esperaran a que sea menos riesgoso o más fácil.

- Actitud y capacidad de replicar este ciclo en el mismo campo o en otra área.

Busca el momento y las condiciones para repetir el proceso de creación de empresas.

Solamente unos tendrán la actitud y el coraje de repetir este ciclo cuántas veces se lo permita la vida. Esos son los verdaderos grandes empresarios.

3.9. MITOS SOBRE EL EMPRESARIO.

Cuando se habla de los empresarios es frecuente oír una serie de apreciaciones que no son ciertas, al menos en buena parte. A continuación se examinan algunas de ellas.

- **“Los empresarios no analizan sino que van haciendo cosas”.**

Ellos si analizan. Lo que pasan es que son personas de acción: no se quedan esperando que esté completa la información perdiendo el sentido de ser oportuno.

Formulada la pregunta: Al crear las empresas hizo estudios formales y completos o fue más bien decisiones tomadas por las circunstancias y la creencia en una oportunidad?, en las diferentes investigaciones realizadas por el autor, la respuesta de la inmensa mayoría se inclinó por la segunda opción.

Sin embargo, al solicitar aclaración de las respuestas, aparecieron expresiones muy significativas:

- * “No hicimos estudios completos pero sí ‘echamos cuentas’.
- * “Teníamos dos alternativas: hacer los estudios completos, los cuales nos costaban el dinero disponible, o iniciar el negocio. Nos decidimos por lo último”.
- * “Uno hace los estudios de acuerdo al riesgo que va a correr. Lo nuestro era pequeño y con recursos propios, sobre los cuales no le teníamos que dar cuenta a nadie”.

- **“Los empresarios nacen, no se hacen”.**

Aunque es cierto que unas personas genéticamente traen condiciones favorables para su espíritu emprendedor, son muchas las que lo pueden desarrollar. Eso sí, ojalá desde sus primeros años, en el hogar y en el colegio.

- **“El empresario es el que tiene todas las condiciones para serlo”.**

“Los forjadores de empresas rara vez son personas de talento excepcional. Casi todos son individuos que trabajan sin descanso y despiertan en otros el deseo de imitarlos. Saben exactamente qué persiguen. Son extremadamente disciplinados y canalizan todas sus energías a fin de dar vida a una entidad muy superior a ellos”.

(Harmon y Jacobs).

Tener todas las condiciones a favor: capacidad, recursos y entorno favorable, lógicamente es el ideal. Pero con ganas y un mínimo de capacidad, es más doloroso pero se puede y, al final, muy probablemente, será más satisfactorio.

- **“Todo lo que se necesita es dinero”.**

Definitivamente no se necesita dinero, al menos propio. Lo que sí se necesita es capacidad para vender a otros el proyecto de empresa.

- **“El empresario no tiene preparación”.**

Con frecuencia se confunde preparación con estudios. Hay gente que tiene los títulos académicos, hasta enmarcados en un lugar prominente de su casa u oficina, pero sobre la cual hay serias dudas de su habilidad para desempeñarse.

La preparación que proporciona la combinación de experiencia propia y habilidad conceptual no se puede, por ningún motivo, despreciar.

- **“Los empresarios son los fracasados”.**

Bueno, los fracasos, en los estudios formales o en otras actividades, son, con frecuencia, un gran medio de aprendizaje.

- **“Todo lo que se necesita es suerte”.**

A la suerte hay que ayudarlo, con trabajo y dedicación. Somos muy malos para reconocerle a otro la razón de su éxito, de manera que lo mejor es atribuírselo a su buena suerte.

¿Cuántos estamos dispuestos a pagar el ‘precio’, esfuerzo y tiempo, para alcanzar algo?

- **“Los empresarios son ricos”.**

Los libros y las revistas amplifican la imagen del empresario rico, imagen que es real en los grandes empresarios. Pero si miramos los pequeños empresarios, encontraremos siempre esa riqueza material? *Ver Anexo No. 2 “Lecturas de la 4 a la 8, casos del 4 al 7 y talleres del 4 al 6”.*

BP. No.4 DE CERO A LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

“Aférrate a los sueños pues si los sueños mueren, la vida es como un ave de alas rotas que no puede volar”.

(Langston Hughes).

“Todo ciudadano capaz de generar empleo, debe ser estimulado y apoyado para que genere su propio empleo, y ojalá el de otros compatriotas”.

“La mejor forma de tener una buena idea es contar con una buena cantidad de ideas”.

(Linus Pauling - 1998).

“No sólo se inventa cuando se idea y se construye un objeto nuevo, sino también cuando se concibe un uso nuevo para cualquier objeto o fenómeno de la naturaleza. Y también es una forma de invención el planear una organización cualquiera, el proponer una nueva forma de acción o el modelar un ideal”.

(Teófilo Tabanera).

4.1. LAS BUENAS IDEAS DE NEGOCIOS TIENEN 3 CLASES DE POTENCIAL.

Por supuesto, las ideas de negocios hay que mirarlas con relación a su futuro. En este caso se considera que ellas deben tener potencial:

- **Para generar utilidades.**

Utilidades suficientes para igualar, mínimo, el costo de oportunidad, o sea, la rentabilidad que se obtendría dedicando esos recursos y esfuerzos a otra actividad.

Y para compensar el riesgo que significa el llevar esa idea a la aplicación empresarial.

¿Cómo cambiará la rentabilidad en el futuro?

Se trata de prever en el corto, mediano y largo plazo las variaciones que puede tener dicha rentabilidad.

- **De crecimiento.**

Acá se deberá estimar la tasa de crecimiento que puede esperarse del negocio.

¿En qué ciclo de vida está ese tipo de negocio?

Se refiere a la determinación de si es un tipo de negocio naciente, en madurez o en declinación.

- **De diversificación.**

El examen de las posibilidades de expansión hacia otras líneas de productos o servicios permite apreciar mejor alternativas hacia el futuro.

¿Qué negocios relacionados pueden abarcarse?

Siempre habrá mayor facilidad de llegar a negocios relacionados que a otros muy diferentes. Esta es la razón para este tipo de análisis.

4.2. LAS PREGUNTAS ESENCIALES.

Otra forma de enfocar el escrutinio de las ideas de negocios es formulándose preguntas claves como las siguientes:

- ¿Habrá un mercado para el producto o servicio?
 - * ¿Será suficiente?
- ¿Será capaz la nueva empresa atender ese mercado?
 - * ¿En las condiciones adecuadas?
- Cómo son las barreras de entrada y de salida en ese tipo de negocio?
 - * ¿Podrá superar esas barreras?
- ¿Cuánto tiempo habrá que esperar hasta que el negocio muestra su rentabilidad?
 - * ¿Cómo se sostendrá el propietario mientras tanto?

4.3. DÓNDE Y CÓMO SURGEN LAS IDEAS DE CREAR EMPRESAS?

La idea del posible negocio es, usualmente, una de las grandes inquietudes o interrogantes de quién, por alguna razón, está pensando en la posibilidad de tener su propia empresa.

A diferencia de lo que muchas veces se piensa éstas no surgen por arte de magia, o por momentos de inspiración o de concentración, propiamente.

No parece existir una forma determinada para encontrarla, pero sí hay un cúmulo de experiencias de creadores de empresas debidamente analizadas que permite sugerir algunas pautas.

Surgen por actividades cotidianas de observación, conversación, circunstancias particulares en la vida corriente de un hombre o una mujer. Veamos un resumen extractado de la labor investigativa del autor; algunas razones y ejemplos reales de nuestro medio, sobre cómo o por qué surgió:

- **Por tener un terreno, lote o local**

"Por casualidad en la compra de una casa".

"En una reunión de propietarios en el Centro Comercial Monterrey".

- **Por tener una máquina o un vehículo**

"Pues nos resultó el negocio de unos carros muy buenos y baratísimos, pero no teníamos las rutas para ellos y yo propuse que viéramos las posibilidades de creación".

- **Por necesidad de tener mas ingresos**

"Por mala situación económica".

- **Por relaciones sociales**

"En una reunión de amigos, surgió la idea de formar una planta para hacer ladrillos".

"De una conversación con un amigo que luego sería mi socio".

- **Por relaciones de trabajo**

"Conversando con un amigo que empleaba colorantes en la planta donde trabajaba".

"Un socio trabajaba en publicidad, otro en industria textil, surgió la idea de independizarnos en un área común a las actividades que estábamos experimentando".

- **Por experiencia**

"Por la experiencia que se tenía en la actividad y por el contacto con un empresario del ramo con intereses afines".

(Alfonso Ávila, fundador de AeroRepública).

"Surgió en Manizales, cuando una empresa requirió de repuestos difíciles de producir. Yo tenía buena experiencia en la manufactura y cuando realicé los estudios respectivos en cuanto a costos y al ver que resultaba rentable empecé a planear la creación de la empresa".

"Mientras trabajaba como vendedor en el Almacén Sylvania hace años, sintiéndome conocedor del mercado, decidí montar una empresita para la distribución de iluminación, pues los cuatro años de experiencia me daban la seguridad de tener éxito en su desarrollo".

- **Por 'entrar en el juego'**

"Empezamos comprando maíz, para jugarle al alza; y después decidimos empezar a trillarlo, al ver que era un proceso muy simple, y al mismo tiempo un buen negocio".

"Queríamos ganarnos unos dólares de más para un viaje, hicimos 10 camisas y tuvieron mucha acogida".

- **Por invitación de un futuro socio**

"La idea surgió de los otros dos socios al tener que cerrar su antigua compañía automotriz. Me llamaron para proponerme el negocio y acepté".

- **Por una situación de hecho**

"Después de haber fabricado una máquina corrugadora para unos clientes, estos no tuvieron el dinero para pagarla después de estar instalada; decidí comprar la parte ya pagada y cree la industria de reciclaje".

"Surgió de la necesidad de cambiar una maquinaria, y por casualidad ésta hacía formas continuas".

- **Por detección de una necesidad**

"Surgió de la idea de independencia económica, formando un negocio con productos con mucha demanda y además caseros o domésticos (arepas) que no hay tiempo para hacer".

"De la necesidad sentida de un transporte especializado de carga, que detecté en la labor de vendedor y distribuidor que desarrollaba, ya que las ventas estaban afectadas por tardanza en la distribución de las drogas".

- **Por ejemplo de otros**

"En mi casa con toda la familia, comentando sobre negocios de familias muy conocidas por nosotros y viendo además como les estaba yendo de bien. Pensamos que a nosotros nos podría ir igual".

- **Por un ideal**

"Del ideal de servir a otras personas generando empleo".

"Surgió en Medellín, conociendo la necesidad de atender la vivienda popular y la promoción de la comunidad".

- **Por 'búsqueda pensada'**

"En la cama, desvelándome y consultándolo con la almohada, luego con un poco de suerte y el deseo de tener mi negocio hice una buena inversión".

- **Por relación con negocios de familia**

"La idea surgió de una conversación en la casa con mi esposo que es mayorista en joyas y se vio la posibilidad de una venta al menudeo".

"Por tradición de mi familia en el comercio de ropa".

- **Por observación al caminar**

"Surgió al encontrarme caminando por las calles del centro y analizar el calzado de los diferentes almacenes y surgió con la mira de crear un zapato con calidad y de moda".

- **Por observación en viajes**

"Viajar y observar mucho es una vía para la generación de ideas. Otro método es, vaya analice una empresa y luego proponga mejoras".

(Harold Zangen, empresario vallecaucano).

- **Por observación en revistas**

"Mirando revistas de decoración americanas".

- **Por ampliación de una línea ya existente**

"Específicamente fue porque tenía una boutique de zapatos y se me ocurrió la idea de hacerlos y así surgió Inversiones Malva".

"Tenía en mis otros negocios piscinas y por necesidad de buena atención y mantenimiento, resolví coger el campo para manejarlo personalmente".

- **Por invertir los ahorros**

"La idea de efectuar una inversión, lo cual motivó a nivel familiar a reunir a los 5 hermanos, socios actuales de la empresa".

"En la casa y además contaba con un capital que no sabía que hacer con él".

- **Por habilidades propias descubiertas**

"Surgieron en la familia al ver las habilidades que tenía para el diseño y la confección de éstas".

- **Por habilidades o recursos descubiertos en un futuro socio**

"Cuando me encontraba sin empleo, sabiendo la posibilidad de crear una nueva empresa con los socios que poseían un local".

"Surgió por el ofrecimiento de un compañero de trabajo ya que tenía un buen conocimiento sobre la construcción".

- **Por descubrir una oportunidad**

"Si se puede vender carne asada porqué no ofrecer pollo asado".

(Eduardo Robayo, creador de Pollos Kokoriko, en 1969).

"Se dio la oportunidad de una representación de un producto nuevo en el mercado de la construcción".

"Toda la vida me ha gustado la mecánica y se me presentó la oportunidad de crear el taller".

- **Por impulso de la moda**

"Surgió la idea debido a que los estampados se encontraban en su furor".

- **Por mostrar la capacidad de trabajo**

"Al hacer la tesis, el Ministerio de Obras Públicas prestaba la asesoría, y ya después de haber terminado la tesis, nos llamaron para hacer contratos".

- **Por impulso de mi familia**

"Mi papá siempre había trabajado en estos campos, me dijo que montara esta empresa y que él me asesoraba".

"En la sala de mi casa; hablando con una hermana casada; la cual hablándonos desde su punto de vista de madre nos mostró lo novedoso que resultaría en esa época la creación de una fábrica de pañales y la comodidad que esta ofrecía a las madres para sus niños recién nacidos".

- **Por hobby**

"Hace tres años este ingeniero civil, Ricardo Plano, graduado en la Universidad de Santo Tomas, abandonó la profesión, decidido a convertir en negocio su pasión de coleccionista de autos y similares en miniatura. Estableció por ello un almacén en Bogotá y le colocó el nombre de Miniautos".

(Motor, Diciembre 7 de 1.989).

- **Por estudios**

"En Bogotá hace 2 y 1/2 años; surgió después de 4 y 1/2 años de estudios sobre el tema que se venía tratando".

"Surgió de los estudios metalmecánicos que realicé en el Ferrocarril de Antioquia".

- **Por necesidad de hacer algo**

"Surgió de la necesidad de hacer algo. Un amigo me dio una distribución de elásticos e invertí en la distribución de nuevos productos".

- **Por meterse a inventor**

"Tratando de inventar un producto para fachadas de construcciones, diseñe una baldosa la cual hice prensar en una pequeña fábrica de un particular".

- **Por cumplir cierta edad**

"Por el deseo de independencia al cumplir los 40 años".

"La idea surgió de mi padre para darnos una oportunidad de trabajo a los hijos y para invertir en ella el tiempo que le quedó al jubilarse como empleado".

- **Por la profesión.**

"Soy diseñador y antes de serlo me inclinaba por éste, que constituye el campo de ejercicio de mi profesión".

"Por la carrera de arquitectura".

- **Por cambio en las reglas del juego.**

"Las determinaciones en materia de salud de la Ley 100, dinamizaron la creación de empresas".

(Notas confidenciales - 21 de febrero de 1.997).

Resumiendo:

La clasificación y los ejemplos, incompletos por supuesto, presentados no tiene otro objetivo que mostrar la variedad, impresionante, de aspectos circunstanciales que llevan a originar pequeñas empresas.

Al mencionar aspectos circunstanciales, queremos resaltar el gran peso de situaciones no previstas, personales y sociales, que son aprovechadas para emprender negocios. Situaciones de la vida corriente, de personas también comunes y corrientes, y no sacadas por procesos complicados de grandes investigaciones y análisis de personas especializadas.

Ni tampoco provenientes de seminarios de creatividad o de sesiones formales de tormenta de ideas, para no mencionar sino 'dos lugares comunes'.

4.4. PROCESO CON LAS IDEAS.

Se considera que no basta tener ideas ni manejarlas de cualquier manera. Es necesario procesarlas según un esquema, definido en etapas, como el siguiente:

- Identificación.

En este primer paso se trata de encontrar e identificar las ideas de emprendimiento o de mejoramiento empresarial.

- Análisis.

En la segunda etapa debe analizarse, crítica y comparativamente, cada una de las ideas con relación a su factibilidad, su potencial y todos los demás aspectos que la 'aterricen'.

- Depuración.

Finalmente, se priorizan o descartan, de acuerdo a la situación del entorno y a las posibilidades personales.

Cabe también el aplazamiento de algunas de ellas, por no ser el momento oportuno para tratar de llevarlas a la práctica o no contar con la(s) persona(s) adecuada(s).

♦ El proceso general

Este se puede sintetizar así:

Comprensión del entorno + Creatividad personal = Detección de oportunidades que se concretan en ideas de negocios, las cuales generan empresas.

4.5. EL NEGOCIO PARA USTED.

Cuando se trata de escoger un negocio con el cual una persona se va a comprometer se debe tener muy en cuenta quién es la persona, con todas sus características.

En otras palabras, no hay que escoger el mejor negocio, v.gr. por su rentabilidad, sino escoger el mejor negocio para una persona en particular.

Si ese mejor negocio en abstracto no se acomoda a las circunstancias personales es mejor dejárselo a otro. Hay infinidad de experiencias negativas de personas que han escogido un gran negocio pero que era el indicado para otro no para ellas.

Gustos, preferencias, temperamento, habilidades, capacidad para asumir riesgos, son algunos de los aspectos personales que es imprescindible confrontar frente a las oportunidades de hacer empresa.

La mejor decisión es escoger aquel tipo de empresa que tiene futuro y que concuerda con las características personales básicas.

4.6. BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES MÁS QUE DE PROBLEMAS.

“Los resultados óptimos se obtienen más aprovechando oportunidades que resolviendo problemas”.

(Peter Drucker).

Tradicionalmente se ha hecho mucho énfasis familiar, política y empresarialmente en la importancia máxima de aprender a analizar y resolver problemas.

Desafortunadamente, muy poco a descubrir y a aprovechar las oportunidades.

Pensar, una y otra vez, en los problemas que hay para montar nuevas empresas no ayuda para nada. Ese es el más mal negocio que se puede hacer.

Es necesario ir cambiando, al menos, la proporción de esfuerzo dedicado a lo uno y a lo otro.

4.7. CONCENTRARSE EN FORTALEZAS, NO EN DEBILIDADES.

“Tienes que ser astuto para reconocer cuáles son tus defectos y tus virtudes. Si sabes sacar provecho de tus virtudes e intentas mejorar los defectos podrás encontrar el éxito”.

(Enrique Falla. Vicepresidente de Dow Chemical).

“Lo primero que debe hacer quien esté interesado en crecer como empresario es una autoevaluación: para qué es uno bueno”.

(José Saénz, creador del Grupo Saénz Hurtado, de artes gráficas).

Toda persona, como es apenas obvio, tiene fortalezas y debilidades.

La gran decisión consiste en elegir el tipo de negocio con el cual puede poner a funcionar todas sus fortalezas, minimizando la incidencia de las debilidades. Esto indica que no es cualquier negocio.

Mucha gente pasa gran parte de su vida haciendo esfuerzos por superar debilidades, en vez de concentrarse en aprovechar las fortalezas que posee.

Esta situación, frecuentemente, viene impulsada por el entorno personal. La familia, los amigos y los compañeros, desafortunadamente, por un comportamiento social erróneo son generosos para recalcar los defectos de los otros y son egoístas para hacerlo con las virtudes del otro. Como consecuencia la persona es más consciente de sus debilidades y, si no es de una personalidad definida, acaba menospreciándose.

Parece ser que, salvo casos excepcionales, el concentrarse en superar las debilidades más que en aprovechar las fortalezas no produce buenos resultados.

4.8. BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA.

Una consideración necesaria para dar el salto de la idea a la empresa tiene que ver con las llamadas barreras de entrada y de salida de una industria, valga decir de una actividad económica.

Las **barreras de entrada** son todas aquellas circunstancias que impiden o dificultan la entrada de una nueva empresa a una industria.

Estas barreras pueden ser de tipo económico, social, tecnológico, legal, moral o competitivo.

Un buen análisis para definir si se podrán superar y cómo se haría es decisivo para aumentar la probabilidad de éxito.

Las **barreras de salida** son todas esas otras circunstancias que impiden o dificultan la salida de una empresa de una industria.

Aunque se trata de ser optimistas, es importante analizar qué pasaría si, por alguna circunstancia, se tomara más adelante la decisión de abandonar el negocio:

- Será fácil venderlo?
- Se venderá rápidamente y a un buen precio?
- Se podrá liquidar sin problemas graves?

Son algunas de las preguntas para las cuales vale la pena tener una respuesta anticipada. *Ver Anexo No.3 "Lecturas de la 9 a la 10, casos del 8 al 13 y talleres del 7 al 10"*

BP. No. 5 PLAN DE NEGOCIOS, CONCEPTUALIZACIÓN Y ESTRUCTURACION

Una empresa es una organización creada con fines comerciales, regida por principios éticos, sociales, ambientales y económicos. Según la ley, pueden ser de dos tipos: Personas naturales o personas jurídicas. En el primer caso, es una empresa formada por cualquier hombre o mujer sin impedimentos legales para ejercer actividades comerciales. En el segundo caso, son instituciones constituidas como tal ante la ley (Sociedades Limitadas, anónimas, etc.).

Un plan de negocios es una herramienta que le permite al empresario planear las actividades de la empresa, hacer proyecciones futuras y buscar financiación. Este debe plasmar la situación actual de un negocio y sus expectativas, en un horizonte de planeación determinado. El plan de negocios no es un documento estático, la actualización constante del mismo, permite al empresario organizar su negocio, identificar fallas, tomar decisiones y hacer seguimiento a las metas propuestas.

En el momento de redactar el plan de negocios se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- El plan de negocios no debe superar las 30 páginas, éste debe ser lo más concreto posible en cada una de las secciones. Es necesario que a lo largo del plan de negocios se muestren los aspectos más importantes de la empresa y se demuestre la viabilidad comercial del producto que se está ofreciendo.
- Se debe comenzar con un resumen ejecutivo en el cual se enuncian los datos generales de la empresa: razón social, nombre del representante

legal, dirección, teléfono, fax, correo electrónico, tipo de empresa, tamaño y otros que den una idea global de la empresa al inicio del plan de negocios.

- La información que incluye el plan de negocios debe ser la más relevante para que un inversionista se haga una idea muy completa de la empresa y sus proyecciones, y entienda los beneficios y los riesgos asociados al negocio. La información adicional debe ir en una sección de anexos en la cual se pueden incluir los detalles del proceso productivo, aspectos financieros, etc.
- En el plan de negocios debe quedar muy clara la diferencia entre la situación actual de la empresa y las proyecciones a futuro. Si esto no es claro se puede dar una imagen equivocada de la empresa que puede ser perjudicial a la hora de buscar financiación.
- Se debe evitar escribir en primera persona y usar palabras ambiguas que puedan dar lugar a confusión. Ejemplo, mucho, muy bueno, excelente, mágico, etc. El Plan de Negocios debe ser un documento objetivo y concreto. No es recomendable dar opiniones personales.
- Al iniciar se debe incluir un índice donde se muestre la información que contendrá el Plan de Negocios.
- Es necesario incluir las fuentes bibliográficas de las cuales se obtiene la información secundaria utilizada en el plan de negocios y que no ha sido producida por la empresa.
- Es importante especificar en la sección de anexos las licencias con las que cuenta la empresa y las que necesitaría conseguir. Estos son aspectos que alteran el cronograma y las proyecciones. En caso de que no se necesiten determinadas licencias es necesario escribir la razón por la cual no se contemplan. Esto puede constituir debilidades o fortalezas del producto.

5.1. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

- Resumen ejecutivo
- Portafolio de productos

- Análisis de mercado
- Información de la empresa
- Descripción del sistema de producción
- Análisis financiero
- Análisis de riesgos
- Criterios de sostenibilidad ambiental
- Criterios de sostenibilidad social
- Sistema de seguimiento

Antes de comenzar con el resumen ejecutivo, y después de escribir los datos generales de la empresa, es importante definir el propósito del plan de negocios (expansión del negocio, búsqueda de capital semilla o de nuevos inversionistas, etc.) y especificar los recursos financieros requeridos. Posteriormente se deben escribir los objetivos de la empresa, es decir las metas que desea alcanzar en un determinado periodo de tiempo. Esos objetivos pueden ser específicos para cada una de las áreas de la empresa por ejemplo: mercado, producción, empleo, finanzas y aspectos ambientales y/o sociales. Los objetivos deben ser concretos y claros, enmarcados en un periodo de tiempo y asociados a indicadores específicos que permitan hacer seguimiento de su cumplimiento.

A continuación se explica como desarrollar cada uno de las partes del plan de negocios.

5.1.1. Resumen Ejecutivo: El objetivo fundamental del resumen ejecutivo es presentar brevemente el negocio a posibles socios, inversionistas o entidades públicas. El motivo por el cual el resumen aparece al principio del plan de negocios es para facilitar el trabajo a los inversionistas profesionales que deben evaluar varios planes de negocio al día.

El resumen ejecutivo debe incluir aquellos aspectos de la empresa que pueden ser de mayor interés para un inversionista. Al iniciar es recomendable hacer un

párrafo con la descripción de la empresa, la localización y la descripción del producto. Luego se debe describir cada una de las partes del plan de negocios, haciendo énfasis en los aspectos más atractivos como innovación del producto, calidad, servicio, beneficios ambientales y sociales, expectativas de mercado, crecimiento de las ventas, utilidades, indicadores financieros relevantes u otros.

En general se debe ser convincente respecto a lo que se pretende con el plan de negocios y demostrar los beneficios ambientales y sociales, y el potencial económico.

El resumen ejecutivo se debe realizar cuando los demás componentes del plan de negocios estén listos, de esta manera se puede reflejar mejor la información que este contiene.

5.1.2. Portafolio de productos o servicios: En el portafolio de productos se describen los productos o servicios que ofrece la empresa. Dentro del plan de negocios esta sección puede ser dividida en dos puntos: descripción del producto o servicio y actividades de investigación y desarrollo.

Descripción del producto o servicio

En esta sección se deben especificar los productos y servicios que ofrece la empresa, las cantidades y calidades.

Es recomendable mostrar las bondades y beneficios para los consumidores, especificando las características del mercado hacia el cual va dirigido cada producto o servicio (localización, grupos de personas).

Para mostrar el portafolio de productos es importante utilizar tablas con los productos y servicios que se van a comercializar e identificar cada una de las ventajas competitivas respecto a otros productos presentes en el mercado. En

caso de que la empresa ya tenga experiencia en el mercado, es importante explicar cuales son los productos con mayor demanda y las cualidades que los hacen más exitosos en el mercado.

En la descripción de los productos o servicios se deben explicar la presentación del producto, cantidades, calidades y especificar cuanto puede ofrecer la empresa al mes. Es relevante demostrar una oferta constante con estándares de calidad que diferencie los productos de la empresa de los de la competencia.

Actividades de investigación y desarrollo

En esta sección se deben incluir los avances que ha tenido la empresa en la investigación del producto en diferentes aspectos como tecnologías, nuevos productos, investigación de mercados, planes de manejo, entre otros.

5.1.3. Análisis de mercado: Un mercado es un espacio en el que se realizan todo tipo de intercambios comerciales. Está dentro de un marco de tiempo y tiene dos tipos de actores: los que ofrecen y los que demandan productos o servicios.

Existen variables que afectan el comportamiento del mercado y de la compañía. Unas son aquellas que dependen de la decisión del empresario (controlables): por ejemplo precios de su producto, tipo de producto, la promoción, la forma y el sitio donde se venderá el producto. Otras, son aquellas variables externas, que el empresario no puede controlar. Ejemplo, la legislación vigente, acciones de la competencia, entorno político, económico, etc. El comportamiento de cada una de estas variables (controlables y no controlables), es fundamental para el desarrollo de la empresa. Es importante conocerlas para así definir estrategias y poder reaccionar ante cambios inesperados en el mercado.

La finalidad del análisis de mercado es establecer unos objetivos comerciales coherentes con los objetivos globales de la empresa y detallar cómo se van a alcanzar esos objetivos.

Para ello, hay que realizar un análisis detallado del mercado objetivo de la empresa: Identificar el tamaño del mercado, estudiar las características de los compradores, de la competencia y decidir con qué tácticas se va a abordar cada meta parcial.

Un análisis de mercado permite desarrollar información sobre las características específicas y el comportamiento de todos los involucrados en el mercado (vendedores y compradores). Esta información es fundamental para identificar productos potenciales (en el caso en que se este buscando un producto para entrar en el mercado), para identificar los segmentos del mercado en los que una empresa podría posicionarse con éxito (dónde y a quien vender), y para definir estrategias claves que permitan conquistar el mercado (cómo vender).

Todo análisis del mercado debe incluir la siguiente información:

- Descripción del Producto o servicio
- Tamaño y comportamiento del mercado
- Características de los consumidores
- Requisitos de acceso al mercado
- Análisis de precios
- Análisis de la competencia y canales de distribución del producto
- Prácticas comerciales
- Participación en el mercado
- Estrategias de comercialización

★ Descripción del Producto o servicio

Por lo general todos los productos se encuentran inscritos dentro de un sistema de clasificación (sistema armonizado / Harmonized System) que a nivel mundial permite hacer comparaciones e identificar productos que pueden tener diferentes nombres según el país donde se encuentren. Es importante al hacer un análisis del mercado, incluir el código del producto dentro del sistema armonizado, y estadísticas que desagreguen todos los productos dentro de un código. Al tener este código, la búsqueda de información estadística sobre las ventas o el comportamiento del mercado se hacen más fáciles.

★ Tamaño y comportamiento del mercado

Antes de definir y detallar las características del mercado objetivo, el empresario debe evaluar el comportamiento histórico del producto en el mercado, es decir, analizar si el consumo y la producción del bien o servicio han crecido, disminuido o permanecido constante, durante los últimos cinco años. El empresario puede utilizar fuentes estadísticas nacionales y regionales (DANE, Proexport, Cámaras de Comercio, Gremios, etc.) que permitan tener un panorama del sector productivo al que pertenece, o hacer sondeos con comercializadores de dichos productos.

Este análisis puede hacerlo a nivel local, regional o nacional. Hay que tener en cuenta que la disminución del consumo de un producto en la localidad, no significa la disminución en el mercado regional. Ante todo, es importante identificar geográficamente aquellos países, regiones o ciudades donde realmente exista una demanda creciente para los productos de la empresa, o donde existan necesidades que los productos de la empresa pueden suplir.

Es necesario identificar aspectos claves del mercado como los siguientes:

- ¿Cómo ha sido el consumo del producto o servicio en los últimos años (creciendo, estable, decreciendo)?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado? (volúmenes y cantidades vendidas)
- ¿En qué región o regiones se producen las mayores cantidades del producto?
- ¿En dónde está creciendo la producción?
- ¿En qué región se compran las mayores cantidades del producto?

Si su producto es de exportación tenga en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los países con mayor producción y cómo se comporta el precio?
- ¿Cuáles son los principales países consumidores, y cómo ha sido su consumo en los últimos cinco años?
- ¿Cuáles son los principales países exportadores del producto? (Tener presente las reexportaciones (cuando un país compra para exportar)).

El empresario debe incluir cualquier información que demuestre que el producto tiene mucho potencial para ser comercializado. Al final de este punto, el empresario debe tener una idea de la localización de los principales mercados para su producto, y de las regiones que más lo producen.

★ Características de los consumidores

Para vender exitosamente un producto, es fundamental conocer el tipo de personas que habitualmente lo utilizan (o que podrían utilizarlo), identificar los factores que influyen en las decisiones de compra y conocer el grupo de consumidores que estaría dispuesto a adquirir el producto o servicio. Una vez identificada el área geográfica donde el producto tiene un potencial de comercialización y para poder diseñar las estrategias de mercadeo, es muy importante identificar las características de los consumidores potenciales.

El empresario debe describir las características de los clientes potenciales, asegurándose de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los consumidores del producto (consumidor final o distribuidor)?
- ¿Dónde se localizan geográficamente los consumidores?
- ¿Cuáles son sus características demográficas (edad, sexo, condición social, etc.)?
- ¿Dónde hacen la compra?
- ¿Cuándo compran? (estacionalidades, tendencias, etc.)
- ¿Cuáles son las necesidades del consumidor?
- ¿Qué uso se le da al producto?
- ¿Cómo el producto o servicio ofrecido contribuye a satisfacer las necesidades del consumidor?
- ¿Cuáles son los requerimientos o características que exigen los compradores o distribuidores?
- ¿Existen tendencias del mercado que favorezcan el mercadeo de su producto o servicio?

Al final de este análisis debe estar plenamente identificado el grupo de consumidores al cuál va dirigido su producto o servicio. De aquí en adelante, las estrategias de mercado y las acciones de la empresa deben enfocarse exclusivamente en esa población que efectivamente consume o podría consumir el producto.

★ Requisitos de acceso al mercado

Es importante identificar aquellos aspectos que regulan la entrada de determinados productos a diferentes mercados. Estas regulaciones pueden ser tarifarias (impuestos), sanitarias y fitosanitarias, y las condiciones de aceptabilidad de un producto (estándares de calidad, sellos o certificaciones verdes, etc.). Estas regulaciones pueden ser una ventaja o una desventaja para un producto en determinado momento, y el empresario debe ser consciente de ello; así como un sello verde puede representar un mercado potencial mucho mayor, las

imposiciones tarifarias pueden disminuir los márgenes de utilidad, y hacer que el negocio ya no sea rentable.

★ Análisis de precios

El empresario debe hacer un análisis basado en los precios actuales y pasados de su producto. Es importante conocer el comportamiento de los precios en el último año, e identificar aquellas variables que inciden en este (oferta-demanda, calidad, innovación, etc.). Estas variables pueden ser claves en el diseño de la estrategia de comercialización de su producto.

Se deben conocer los precios en mercados locales, regionales e Internacionales. Es necesario tener conocimiento de los precios que maneja la competencia, y los de otros productos que tengan el mismo uso. El precio del producto, debe estar acorde (no muy por encima de los demás) con los precios del mercado; si el producto cuesta más, es necesario hacer énfasis en las características que lo diferencian de los demás.

Si el producto es de exportación, el análisis de los precios debe incluir los costos de transporte y los seguros de transporte hasta el país de compra. El empresario debe tener muy clara la forma de exportación que más le conviene, es decir, conocer si es mejor para él hacerse cargo de los costos y seguros de transporte (precio CIF), o vender su producto en el puerto y dejar que el importador se haga cargo de estos costos.

Para analizar el precio del producto calcule los costos de producir cada producto ofrecido y agregue un margen. Para determinar este margen, el empresario puede basarse en el comportamiento de los precios del producto ofrecido en los últimos años e identificar un precio mínimo sobre el cual puede trabajar la empresa. Cuando haga un análisis de precios tenga en cuenta los precios al por mayor y al detal y defina un margen de contribución para cada tipo de venta.

★ Análisis de la Competencia y canales de distribución del producto.

Identifique otros proveedores de los productos o servicios que ofrece su empresa y que constituyen la competencia, y la forma en la que estos están inmersos en el mercado. Con la información recopilada analice las ventajas y desventajas de la empresa frente al producto o servicio que ofrecen otros.

Para analizar la competencia, se deben conocer los siguientes aspectos:

- ¿Cuántas empresas tienen su mismo producto? ¿Cuántas existen en su área de influencia?
- ¿Cuáles son las diferencias de su producto o servicio frente al de sus competidores?
- ¿Cuántas empresas tienen productos parecidos o con usos similares al producto de la empresa?
- ¿Cómo funcionan las empresas competidoras (organización, suministros, etc.)?
- ¿Cuáles son los medios (ventas directas, mayoristas, etc.) que utiliza la competencia para vender los productos?
- ¿Qué se podría aprender de las actividades comerciales o productivas de sus competidores?
- ¿Cuáles son sus debilidades y fortalezas con respecto a las otras empresas?
- ¿Cómo es la estrategia de mercado de la competencia? (publicidad, distribución, atención al cliente, etc.)
- ¿Cómo es la estrategia de precios de la competencia?

★ Prácticas Comerciales

Identifique cómo se hacen las órdenes de compra y los tiempos y formas de pago que tienen los potenciales compradores de su producto. Esto es importante para planificar los tiempos y los volúmenes de producción. Igualmente, es importante

identificar las certificaciones (sellos verdes) o requisitos comerciales (empaques, etc.) que necesita cada producto para ser vendido en el exterior o nacionalmente y que podrían ser una ventaja competitiva del producto.

★ Participación en el mercado

Una vez se conozcan los volúmenes y las cantidades negociadas en el mercado (o se tenga una idea general de su tamaño) y las prácticas comerciales del negocio, defina qué parte del mercado la empresa puede alcanzar y abarcar con la producción. Si la empresa tiene experiencia en el mercado (ferias, comercialización, etc.), es necesario describir como ha sido su participación en el mercado y como se proyecta a futuro. Las variables a tener en cuenta para definir la participación pueden ser número de consumidores, cobertura geográfica, porcentajes respecto a la competencia, etc.

★ Estrategia de comercialización

Teniendo en cuenta toda la información recopilada anteriormente (tendencias del mercado, características de los consumidores, conocimiento de la competencia y precios), el empresario puede definir la forma en la que intentará entrar y mantener su producto en el mercado. La estrategia de comercialización incluye publicidad, estrategias de venta, promociones, etc.

Al diseñar una estrategia de comercialización es importante analizar cada uno de los aspectos que tienen influencia sobre la comercialización de un producto o servicio. Por ejemplo: mecanismos de distribución, promoción, ventas, medios de transporte, medios de comunicación, entre otros. También es necesario evaluar las estrategias de comercialización puestas en práctica por la competencia y evaluar aspectos que la empresa puede mejorar.

Una vez se hayan analizado dichos aspectos el empresarios debe diseñar una estrategia para llegar al mercado deseado (local, regional, internacional) y el medio más eficaz y económico para hacerlo.

La estrategia de venta y promoción de sus productos o servicios tiene una influencia directa sobre el éxito de la empresa. Identifique la manera más efectiva para que su mercado objetivo reconozca sus productos y se motive a adquirirlos. De acuerdo con el tipo de producto y las características del mercado varía la estrategia de comercialización.

5.1.4. Información de la empresa: En esta sección se debe incluir toda la información referente a la historia, organización y aspectos técnicos de la empresa, haciendo énfasis en aquellos aspectos que demuestren su experiencia respecto a lo planteado en el proyecto o al negocio.

La información de la empresa puede abordarse a través de los siguientes puntos:

★ **Objetivos de la empresa**

★ **Misión**

Debe quedar muy claro para un inversionista, la intención con la que fue creada la empresa. Esta se puede resumir en la misión. Aquí deben quedar plasmados los objetivos con los que inicialmente esta fue creada. Estos pueden ser netamente económicos, o incluir otras razones de carácter social, ambiental, académico, investigativo, etc. Además de los fines de lucro, una empresa pudo haber sido motivada por la necesidad de generar empleo en una región, desarrollar nuevas tecnologías, etc.

★ **Visión**

En la visión, el empresario debe definir cómo es la empresa que quiere llegar a tener en el futuro y todo lo que quiere lograr con ella. El empresario debe pensar en grande y definir metas grandes por lograr a largo plazo (10 o 15 años). En la visión, se puede incluir todas las ideas de lo que el empresario le gustaría hacer con su empresa, por ejemplo: ser la más grande y eficiente de la región, generar miles de empleos, etc.

★ **Objetivos**

En este punto se debe concretar todo lo que el empresario plasmó en la misión. El empresario debe definir un objetivo general y unos objetivos específicos. El objetivo general es el marco general para el desarrollo de la empresa. Los objetivos específicos por su parte, son pautas más pequeñas que la empresa puede ir cumpliendo para lograr el objetivo general. Estos deben estar enmarcados en un espacio de tiempo definido, y deben ser concretos, realizables y medibles.

★ **Capacidad de la compañía**

En el primer párrafo debe describirse el tipo de actividad que desempeña la empresa (comercialización, producción, agroindustria, etc.).

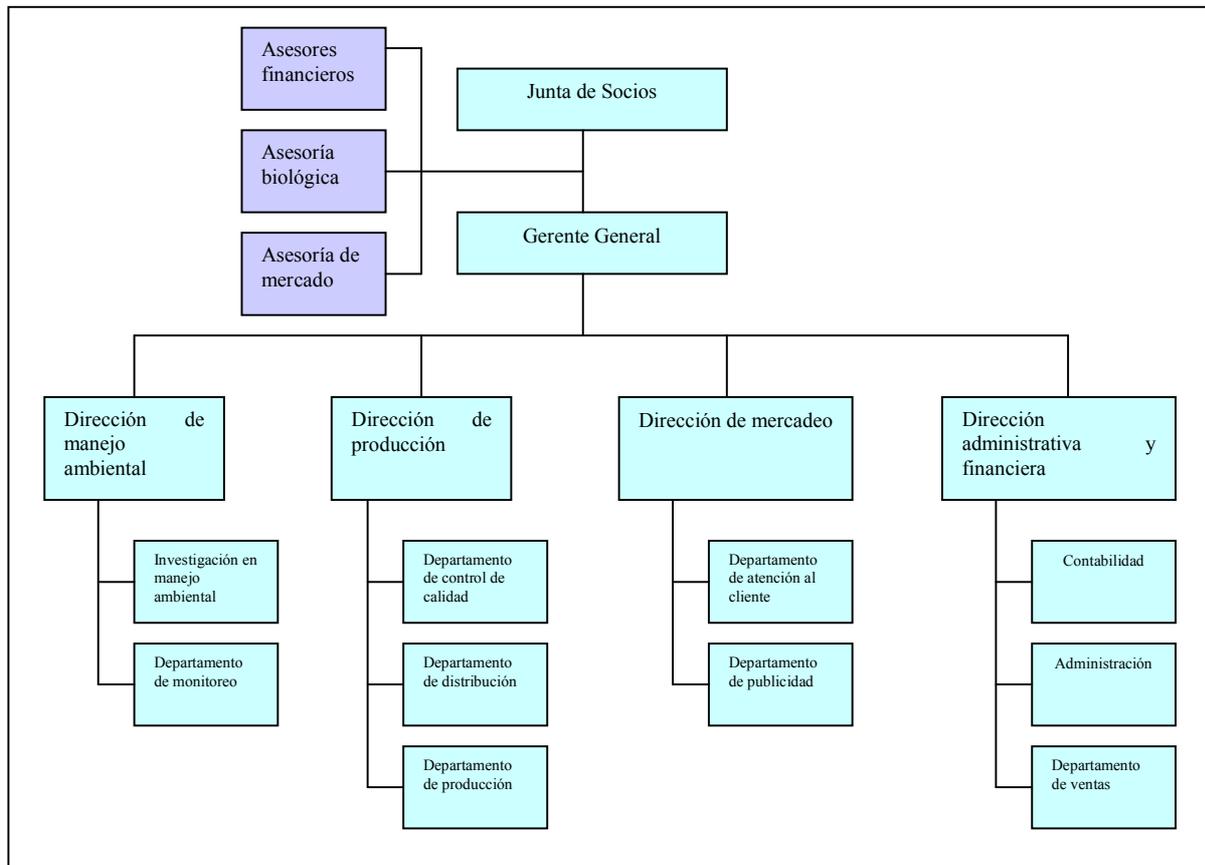
Posteriormente se describe la infraestructura y requerimientos legales con los que cuenta la empresa para asegurar el desarrollo del negocio como áreas de terreno, equipos, herramientas, bodegas, plantas de procesamiento, licencias, propiedades, etc.). Una vez identificados estos aspectos se deben señalar las necesidades de infraestructura de la empresa que contribuirán a alcanzar las metas de producción.

Después de esto, es importante incluir una pequeña descripción de la experiencia de la empresa en producción, comercialización y/o investigación desde su inicio hasta la actualidad.

Si se trata de una idea de negocio se debe definir cuando se planea empezar y cual es el plan operativo antes de iniciar la empresa. Aquí es conveniente realizar un cronograma de las actividades planeadas para poner en marcha la empresa.

★ Estructura Organizacional

En esta sección se debe incluir un organigrama de la empresa y describir brevemente las funciones de los cargos más importantes. En la figura 4.3.1 se encuentra un ejemplo de organigrama. Es importante explicar el organigrama, especificando las relaciones entre cada una de las secciones de la empresa. Incluya los asesores externos que son un respaldo para su empresa (universidades, institutos, etc.).



Posteriormente, se debe describir brevemente el perfil de los empleados que juegan un papel importante en la operación total de la empresa, la experiencia de ellos en actividades productivas relacionadas y las características de los coordinadores del proyecto en cada división de la empresa. Si estos empleados ya laboran dentro de la empresa se debe incluir los nombres de los mismos y un párrafo con información de las capacidades que lo hacen una pieza fundamental.

Por último es importante hacer una descripción del comportamiento de la empresa con los empleados: condiciones salariales, prestaciones sociales, programas de capacitación y entrenamiento, etc. Allí es recomendable especificar la existencia de estatutos laborales y políticas de la empresa para con sus empleados.

5.1.5. Descripción del sistema de producción

El objetivo de esta sección es describir el área de influencia de su sistema productivo y detallar cómo se van a producir los bienes o servicios ofrecidos.

Inicialmente se deben identificar las áreas donde tiene influencia la empresa y hacer una pequeña descripción de sus características (geográficas, climatológicas, ecológicas y sociales) y las actividades desarrolladas en cada área.

Es necesario describir el sistema productivo a través de diagramas de flujo, indicando las tecnologías utilizadas, los procesos de control de calidad y el ciclo de vida del producto.

El empresario debe presentar la capacidad de producción de la empresa y las proyecciones en un horizonte de planeación a cinco años. Es necesario incluir gráficos del comportamiento de la producción y explicar las inversiones necesarias para lograr la producción estimada.

Para definir cuanto puede ofrecer la empresa en un periodo determinado de tiempo se deben conocer las cantidades de producto que se pueden producir y en que períodos del año. Para esto se puede incluir un cuadro en el cual se presenta el tamaño de la producción para cada producto, los periodos de producción, sistemas de almacenamiento o conservación del producto (si es necesario), riesgos de la producción y estrategias para responder a los riesgos.

Por último, se debe realizar un cronograma con cada una de las actividades necesarias para garantizar la producción esperada en el período de tiempo establecido; no está de más aclarar que las metas de crecimiento deben ser consecuentes con las estrategias de mercadeo.

Si la empresa aun no ha empezado a producir, es necesario incluir un cronograma para poner la producción en marcha, donde se incluya cada una de las actividades necesarias y las fechas planeadas para llevarlas a cabo.

Por último, es necesario incluir una tabla donde se presente la cantidad de producción al año de cada producto. Para algunos productos esta puede ser estacional y para otros puede ser constante mes a mes.

5.1.6. Análisis financiero: El análisis financiero le permite al empresario conocer y analizar en detalle, los movimientos de dinero que se realizan o realizarán en el negocio. Este es una herramienta que le permite al empresario tomar decisiones ante cambios o situaciones que involucren inversiones o movimientos de dinero.

Un análisis financiero debe estar detallado y debidamente justificado; este no sólo es una herramienta para obtener financiación, también sirve para planear el futuro de la empresa. Si la empresa está en búsqueda de inversión inicial es conveniente detallar al máximo el destino de la inversión (maquinaria, instalaciones, licencias, etc.) y especificar de dónde va a provenir el dinero.

En un análisis financiero es recomendable tener muy claro, en un horizonte de 5 años (o en el horizonte adecuado de acuerdo al ciclo de vida del producto), el monto de los recursos necesarios para iniciar operaciones, los recursos de crédito totales, los momentos en los que se realizarán las inversiones, las reformas en infraestructura, los aumentos en la capacidad instalada, los cambios en la producción, etc.

Para presentar los flujos de dinero de una empresa que ya está constituida se deben presentar los tres estados financieros así: Balance General al 31 de diciembre del último año, el estado de pérdidas y ganancias proyectados a cinco años y el flujo de caja proyectado a tres años. Cuando la empresa aun no está en marcha se deben presentar las proyecciones para cada estado financiero, excepto

para el balance general. En estas proyecciones, los flujos de dinero deben contemplar tres escenarios: optimista, normal y pesimista.

El primer paso para hacer un análisis financiero de la empresa es hacer un presupuesto de capital inicial y un presupuesto de operación. El empresario debe tener muy claro con qué recursos cuenta y qué recursos necesita para iniciar el negocio o alcanzar las metas proyectadas.

En conclusión, el empresario debe asegurarse de dar respuesta a las siguientes preguntas a través de su análisis financiero:

- ¿Cuanto dinero tiene su empresa?
- ¿Cuanto dinero necesitaría para comenzar a funcionar o para expandirse?
- ¿Cuánto será el aporte del empresario (en efectivo o en activos)?
- ¿Que tipo de crédito necesitaría?, ¿Qué plazo de pago sería el más conveniente para la empresa?
- ¿Cuales son sus proyecciones de ventas año a año?
- ¿Cuales son sus proyecciones financieras?
- ¿Tiene créditos vigentes?
- ¿Cuál ha sido la estrategia de financiación de la empresa?
- ¿Cuál es la política de ventas (plazos, descuentos)?

Para hacer un análisis financiero puede orientarse siguiendo los siguientes pasos:

★ Definición del capital de trabajo de la empresa

El primer paso es definir el capital necesario para garantizar el funcionamiento de la empresa. Dentro del capital de trabajo se deben presentar los recursos propios con los que cuenta la empresa, los recursos de créditos existentes y necesarios, y de los recursos que provienen de otras fuentes.

★ Recursos propios

Estos son los recursos con los que cuenta la empresa al momento de hacer el plan de negocios. Pueden ser activos, aportes de los socios o recursos provenientes de créditos. Los activos pueden ser de dos clases: activos corrientes y activos fijos.

Es recomendable que el empresario invierta recursos propios en el negocio; esto, muestra el compromiso del empresario con la empresa (porque también está arriesgando su capital) y puede dar ventajas a la empresa a la hora de ser evaluada por los inversionistas.

★ Créditos existentes

Estos son los créditos adquiridos con anterioridad por la empresa. Para planear y conocer las posibilidades financieras de la empresa, el empresario debe tener muy claras sus obligaciones bancarias (intereses y capital) y la duración de sus deudas

★ Otros recursos

Estos son aquellos recursos adicionales con los que cuenta la empresa. Por ejemplo, donaciones, aportes, asesorías técnicas (de instituciones o universidades),

★ Recursos de crédito requeridos

Estos son recursos con los cuales la empresa no cuenta, pero que necesita para la compra de activos o el desarrollo de actividades indispensables para el cumplimiento de los planes de trabajo. Si se va a solicitar un crédito o se está

buscando financiación es necesario desagregar cada uno de los rubros de gasto en los cuales se va a invertir el crédito.

Finalmente es de utilidad incluir una tabla de resumen en la cual se especifiquen los montos totales de cada una de las fuentes de recursos. Esta puede también presentarla en el Resumen Ejecutivo para darles a los inversionistas una idea acerca de la distribución de los recursos de la empresa.

★ Ventas

En este punto se resume la información sobre las cantidades de cada producto que planea vender la empresa en cinco años. La información de las ventas debe presentarse para el primer año mes a mes y a partir de estas definir el incremento en las ventas año a año, según las proyecciones que la empresa tiene según los mercados objetivos y sus estrategias de comercialización.

★ Ventas para el primer año

Para cada producto es necesario especificar la cantidad que se venderá mensualmente durante el primer año, teniendo en cuenta las temporadas de mayor y menor venta para cada producto. Esta información es la base para las proyecciones de los siguientes años.

★ Proyecciones de ventas

A partir de la información de ventas del primer año, proyecte el crecimiento de las ventas año a año. Tenga en cuenta la capacidad de producción de las ventas, las características y las condiciones de acceso al mercado.

Condiciones de venta

Una vez se ha identificado el comportamiento de las ventas, el empresario debe establecer los precios de venta y la forma en la que se venderá cada uno de los productos (contado o crédito). Esto permitirá conocer el comportamiento de los ingresos de efectivo de la empresa.

★ Gastos

Después de identificar los ingresos por ventas, el empresario debe identificar los egresos de la empresa. Los egresos se pueden dividir entre gastos y costos. Los gastos son aquellos egresos de la empresa que corresponden a actividades administrativas (Vg. secretarías, vendedores, almacenamiento, etc.) necesarias para mantener el funcionamiento de la empresa.

★ Costos

Los costos son los egresos que tiene la empresa por el desarrollo de actividades de producción. Los costos pueden ser fijos o variables.

★ Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que no dependen del nivel de producción y/o utilización de un proceso o servicio. Dentro de este rubro, se encuentran los salarios del personal de planta encargado de la producción, el valor del arriendo, la depreciación, etc.

El aumento en el número de empleados al año, debe ser coherente con las perspectivas de crecimiento de la empresa y el nivel de ingresos proyectado. No necesariamente el crecimiento de la empresa implica el crecimiento en el número de empleados.

★ Costos variables

Los costos variables dependen del nivel de producción de la empresa, por ejemplo los insumos, jornales, servicios públicos, etc. Para empezar a cuantificar los costos variables haga una lista de las materias primas utilizadas en cada producto, su valor y los sistemas de pago. Posteriormente incluya los costos variables sobre las ventas (comisiones a los vendedores), y los costos de la mano de obra variable. A continuación se presenta una guía.

★ Mano de obra variable

En esta tabla incluya el costo de aquellos empleados que son contratados en ocasiones muy particulares y cuya contratación es temporal o depende de circunstancias de producción particulares.

★ Balance general

El balance general representa la situación de los activos y pasivos de la empresa en una fecha determinada y demuestra su estado de patrimonio.

Los activos son aquellas cosas que representan valor y son de propiedad de la empresa. Los activos pueden ser corrientes o fijos.

Activos corrientes: Los activos corrientes es el capital con que cuenta la empresa y que puede ser convertido en efectivo en un periodo inferior a 1 año. Estos activos pueden estar representados en: dinero en efectivo, títulos de valor, inversiones en acciones, cuentas por cobrar e inventarios.

Activos fijos: Los activos fijos corresponden a los equipos, construcciones, maquinaria y otros elementos que han sido adquiridos por la empresa, que están en buen estado y conservan un valor en el mercado. Los activos fijos se caracterizan por ser elementos en buen estado, utilizados en la operación de la

empresa y que no están en venta. Algunos activos son depreciables, es decir pierden anualmente un porcentaje de su valor a causa del deterioro. Por consiguiente anualmente debe calcularse una tasa de depreciación de estos activos con base en su vida útil, es decir el tiempo que estos elementos pueden mantener su utilidad para la empresa.

Los pasivos son las deudas que tiene la empresa a corto o largo plazo. Los pasivos se clasifican en pasivos corrientes y pasivos a largo plazo. Los pasivos corrientes son deudas que se cancelan en un tiempo inferior a un año, mientras que si el periodo de pago es superior a un año se denominan pasivos a largo plazo. Por ejemplo las cuentas por pagar a proveedores de materia prima son pasivos corrientes, pues generalmente se cancelan en el corto plazo, pero por ejemplo los préstamos para compra de maquinarias, construcciones y otros que se han conseguido bajo condiciones de financiación especiales son pasivos de largo plazo.

El valor de los activos menos los pasivos constituye el patrimonio de la empresa. El patrimonio puede provenir del capital que aportan los socios o las utilidades generadas por las actividades comerciales de la empresa. El patrimonio puede representarse en los siguientes aspectos:

Capital social: capital que aportan los socios

Reserva legal acumulada: Capital disponible para pago de impuestos o pagos legales obligatorios para la empresa.

Utilidades retenidas: Porcentaje de los ingresos que serán utilizados para reinversión, compra de maquinarias o cualquier otro rubro que no es destinado para ser repartidos entre los socios.

Utilidades del ejercicio: Corresponde a las utilidades recibidas por la empresa sin incluir las utilidades retenidas, las cuales serán destinadas para ser repartidas entre los socios.

Es entonces como a través del Balance General de la empresa, los inversionistas evalúan el capital que tiene disponible la empresa y las proyecciones en el tiempo.

★ Estado de perdidas y ganancias (P&G)

Este es un estado en el cual aparecen las pérdidas o ganancias netas de la empresa en un periodo de tiempo determinado.

Para la realización del P&G se deben tener en cuenta todos los ingresos de la empresa (ventas y otras fuentes) y los egresos derivados de costos, gastos, pago de intereses, depreciación, impuestos y otros.

Finalmente con toda la información recopilada la empresa podrá calcular sus indicadores financieros claves como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor presente Neto (VPN), los cuales deben ser visibles en el plan de negocios. Estos, son una guía de la rentabilidad del negocio. Otros indicadores financieros como el nivel de endeudamiento, la razón de liquidez, y la estabilidad de la empresa, pueden ser muy útiles para mostrar las bondades del negocio y para darse cuenta de las debilidades o fortalezas del negocio. Todos estos indicadores, deben ser tenidos en cuenta por el empresario al implementar o diseñar las actividades del negocio que necesiten inversiones de dinero.

5.1.7. Análisis de riesgos

Los riesgos son aquellos factores externos de la empresa que pueden afectar la sostenibilidad financiera, social o ambiental. El análisis de riesgos le permite al empresario analizar las posibles situaciones que pueden producirse en la empresa y que ponen en peligro el alcance de las metas.

Con el análisis se estudian las estrategias que la empresa enfrentaría para cada situación de riesgo. Con esto, en el momento en que se presente una situación de riesgo prevista, la empresa podrá contar con una herramienta que le permita tomar la decisión correcta sin perder de vista los objetivos de la empresa.

El análisis de riesgos puede realizarse de varias formas, algunas de estas pueden ser:

- Por objetivos: Analizando cada uno de los riesgos que impediría el alcance de las metas de la empresa.
- Por áreas de la empresa: Analizando los riesgos que afectarían cada una de las áreas de la empresa: ambiental, producción, mercado, administrativos, financieros, entre otros.

Para hacer el análisis de riesgos se pueden hacer cuadros sinópticos como el que se presenta a continuación:

Tipo de riesgo	Riesgos	Estrategia
Riesgos económicos	Recesión económica en el área donde se ubica el mercado objetivo.	Diversificar los segmentos del mercado objetivo.
Riesgos sociales	Dificultades de concertación con comunidades locales	Sensibilización y capacitación a las comunidades.
Riesgos ambientales	Contaminación de la materia prima pero con productos no ecológicos Dificultad de control de prácticas de manejo de proveedores	Monitorear los procesos de transporte Sensibilizar y capacitar a los proveedores
Riesgos de mercado	Fallas en los pronósticos de las ventas futuras	

5.1.8. Criterios de sostenibilidad ambiental

En esta sección se deben incluir los aspectos más relevantes del plan de manejo de la empresa haciendo énfasis en aquellos que demuestran los beneficios ambientales que generará la empresa y las medidas con las cuales cuenta para prevenir los impactos negativos sobre el ambiente.

En este capítulo puede incluirse una pequeña matriz de impactos ambientales acorde con cada una de las actividades que pueden ocasionar mayor impacto, definir medidas preventivas y diseñar políticas dirigidas a empleados y turistas.

La matriz de impactos ambientales puede ser una matriz sencilla que le permita identificar aspectos claves que debe tener en cuenta a la hora de planear sus actividades productivas.

Diseñe una matriz con siete columnas sobre las cuales se colocarán cada una de las variables utilizadas para medir impactos. Sobre las filas irán los elementos ambientales afectados Vg. atmósfera, bosques, cauces, fauna, flora, suelo, entre otros. Las columnas pueden distribuirse como se describe a continuación:

Elementos afectados: En esta columna se colocan cada uno de los elementos ambientales sobre los cuales se evaluarán los impactos como agua, suelo, aire, vegetación, fauna, flora, etc.

Actividades impactantes: Aquí se deben escribir las actividades que tienen algún impacto sobre cada elemento ubicado en la columna 1 como: emisiones de gas, ruido, caminatas, compactación del suelo, degradación, etc.

Tipo de Impacto: Frente a cada una de las actividades identificadas como impactantes se coloca el tipo de impacto que ocasiona sobre el elemento ambiental evaluado. El tipo de impacto se califica normalmente como negativo (-) O positivo (+).

Magnitud del Impacto: En la siguiente columna se evalúa la magnitud del impacto ocasionado por cada actividad. Para medir la magnitud del impacto se pueden utilizar escalas de calificación de 1 a 10 donde 1 es bajo y 10 es alto. Sin embargo, para evaluar la magnitud de los impactos se puede utilizar una escala más sencilla con tres opciones de calificación como: Bajo, Medio, Alto

Medidas de prevención: Una vez se evalúe la magnitud del impacto se debe analizar las actividades que puede incluir la empresa para evitar los efectos negativos de una actividad sobre los elementos ambientales y maximizar los efectos positivos en la medida de lo posible.

Efectividad de la prevención: En la última columna se evalúa la efectividad de las prácticas de prevención definidas. Para esto se puede utilizar la misma escala de medición utilizada para evaluar la magnitud del impacto.

5.1.9. Criterios de sostenibilidad social

En esta parte se deben incluir todas las prácticas que hace la empresa para evitar los impactos negativos de la empresa sobre las comunidades ubicadas en su área de influencia y las estrategias para generar beneficios, por ejemplo:

- Número de personas locales que participan.
- Características de los beneficiados.
- Proveedores de servicios o materias primas para la empresa ubicados en el área de influencia.
- Número de empleados.
- Grado de capacitación de las personas del área de influencia.
- Estrategias para beneficiar las comunidades del área de influencia en áreas de capacitación, salud, empleo, fortalecimiento organizacional, etc. (Tenga en cuenta que estas actividades se planean en la medida que la empresa pueda contribuir)

En esta sección también incluya una matriz de impacto social similar a la ambiental, a partir de la cual se puedan identificar indicadores para seguimiento y soportar las políticas de trabajo.

Para realizar la matriz de impactos sociales siga el mismo procedimiento de la matriz de impactos ambientales pero identifique los impactos positivos y negativos sobre componentes que afecten las comunidades, por ejemplo empleo, actividades culturales, educación, beneficios económicos indirectos, etc.

Con base en el análisis de impactos es importante definir las políticas dirigidas a los empleados, proveedores y las comunidades locales que garanticen el buen uso de los recursos y el buen manejo de la empresa en los aspectos ambientales y sociales.

Las políticas funcionan como un código de ética de la empresa, por tal razón no son negociables y las actividades de la empresa se desarrollan teniendo en cuenta el cumplimiento de estas políticas.

Dentro de las políticas pueden contemplarse aspectos relacionados directamente con el comportamiento de la empresa, con grupos de personas como:

- Empleados
- Comunidades locales
- Proveedores
- Pueblo indígenas y/o comunidades afrocolombianas

5.1.10. Sistema de seguimiento

El desarrollo de un sistema de seguimiento le permite al empresario evaluar y monitorear su empresa de acuerdo con los objetivos propuestos en un periodo de tiempo determinado. El seguimiento se realiza a partir de la identificación de indicadores que den información acerca de actividades referentes a los aspectos ambientales, sociales, económicos y financieros de la empresa.

Es de utilidad contar con valores de comparación relacionados con las metas de la empresa en aspectos ambientales, sociales y económicos. De manera que pueda evaluar si la empresa está cumpliendo con las metas planeadas en los diferentes años.

Para seleccionar los indicadores de seguimiento de la empresa tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

- Identifique variables ambientales, sociales y económicas que permitan evaluar el cumplimiento de las metas en el tiempo por ejemplo: número de hectáreas reforestadas, número de empleados locales incremento de la rentabilidad. Cuando se seleccionan indicadores se tiene en cuenta que sean variables que se puedan medir cada cierto periodo de tiempo, que representen el cumplimiento de metas, que tengan puntos de referencia para evaluar el mejoramiento de una condición determinada.
- Al elegir las variables que permitirían hacer seguimiento en el tiempo, analice la fuente de la información, el sistema de medida que va a utilizar y la periodicidad de la misma. Tenga en cuenta que la toma de datos puede generar costos para la empresa, entonces evalúe la mejor manera de obtener el dato.
- Determinar el objetivo para el cual desea crear un indicador por ejemplo evaluar la disminución de desechos generados para la empresa, evaluar el aumento en la capacidad de producción, determinar el éxito de un producto en el mercado.
- Una vez se delimite un objetivo se hace un listado de mediciones que podrían realizarse dentro de la operación normal de la empresa para cumplir su objetivo. Luego se debe escoger la medida que aporte una mejor información, que en lo posible se pueda medir durante las actividades normales del sistema productivo y por consiguiente conlleve la menor inversión adicional.
- Proyectar las situaciones deseadas como resultado de las actividades monitoreadas. Esto es importante para tener un patrón de comparación entre lo que ocurre normalmente y lo que se desea. Estas proyecciones pueden ser a corto (1 año), mediano (3 años) y largo plazo (más de 5 años).

- Cuando se haya escogido la medida que es más útil para cumplir el objetivo del indicador, se deben analizar los métodos de medición más adecuados, el tipo de medida que se va a utilizar (número de individuos, Kg., cm., producción vendida, incremento de los activos, etc.) y determinar los rangos en los que la medida puede alejarse de la situación deseada.
- Una vez se escoge la medida más útil debe asignarse una frecuencia de medición acorde con las posibilidades de la empresa y el logro del objetivo del indicador.

BIBLOGRAFIA

- Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial “Arte y ciencia en la creación de empresas”. Editorial Prentice Hall. 2da edición. Cali 2001.
- Grupo Técnico del SENA. Manual del asesor. FACE Editorial Dirección general del SENA. Bogotá 1994.
- Manis, Sergio Eduardo. Cómo elegir a su socio con éxito. Editorial Garnica. Barcelona. 1997
- Castro Miguel y autores. Formación empresarial FUNDES. Editorial McGrawhill. Chile 2002
- Mesa, Prieto Rodrigo. Desarrollo Empresarial. Editorial. Fundación CEFE. Bogotá. 2002.
- Douglas A. Gray y Cyr Donalds G. Como evaluar su potencial emprendedor. Editorial Garnica. Barcelona. 1993.
- Tapias, Ospina Jairo. Desarrollo Empresarial “Fomento del espíritu empresarial”. Editorial. Corporación Universitaria Ideas. Bogotá. 1998.
- Vásquez, Elvira. ¡Empresarios, por favor! “emprender creativamente”. Editorial Gestión 2002. Barcelona 2000.
- Bermejo, Manuel y De la Vega Ignacio. Crea tu propia empresa. Editorial McGrawhill. España 2003.
- Silva Duarte, Jorge Enrique. Cómo iniciar su propio negocio. Editorial EAN. Bogotá 2004
- Ibarra Valdez, David. La organización emprendedora. Editorial Limusa. México 1999.

ANEXOS