

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE FORMACIÓN PARA CREAR Y FORTALECER  
NUEVAS EMPRESAS EN BUCARAMANGA

JAVIER ENRIQUE GUTIÉRREZ PRADA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL  
BUCARAMANGA  
2014

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE FORMACIÓN PARA CREAR Y FORTALECER  
NUEVAS EMPRESAS EN BUCARAMANGA

Trabajo de Grado para Optar por el Título de Especialista en Gerencia Comercial

Presentado Por:

JAVIER ENRIQUE GUTIÉRREZ PRADA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL  
BUCARAMANGA  
2014

## TABLA DE CONTENIDO

1. TITULO .....	7
2. INTRODUCCIÓN .....	8
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
4. OBJETIVOS .....	19
4.1. OBJETIVO GENERAL .....	19
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
5. JUSTIFICACIÓN .....	20
6. MARCO DE REFERENCIA.....	23
6.1. Marco Teórico .....	23
6.1.1. Definiciones de Emprendimiento:.....	23
6.1.2. Pasos para desarrollar un Emprendimiento:.....	25
6.2. Marco Conceptual .....	28
7. METODOLOGÍA.....	31
7.1. Tipo De Estudio.....	31
7.2. Método De Investigación .....	31
7.3. Técnicas Para La Recolección Y Tratamiento De La Información.....	32
7.4. Base De Datos De Las Empresas Que Prestan Servicios De Apoyo Al Sector Empresarial En Bucaramanga. ....	32
7.5. Programas Existentes Para Apoyar Al Emprendedor Y Al Sector Empresarial Y Su Impacto en La Región. ....	33
7.6. Identificar Los Temas Que En Mayor Medida Afectan La Permanencia De Las Empresas En El Tiempo. ....	37
7.7. Diseño De Una Estructura De Formación Para Crear Y Fortalecer Nuevas Empresas En Bucaramanga. ....	39
7.7.1. Identificación y Clasificación de la Población a Beneficiar .....	40
7.7.2. Evaluación cualitativa del potencial de ideas de negocios o nuevas empresas. 43	
7.7.3. Evaluación cuantitativa del potencial de ideas de negocios o nuevas empresas (Herramienta financiera e informe de potencial de ideas de negocios):.....	45

7.7.4.	Fortalecimiento a través de Capacitación .....	45
7.7.5.	Encuentros con fuentes de financiación .....	47
7.7.6.	Puesta en marcha de las nuevas empresas.....	48
8.	CONCLUSIONES .....	50
9.	RECOMENDACIONES.....	52
10.	BIBLIOGRAFIA .....	54

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Cuadro Comparativo ..... 14  
Tabla 2. Base de Datos de Instituciones..... 33

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Como Desarrollar el Emprendimiento en 11 Pasos .....	25
Ilustración 2. Pasos para Emprender .....	26
Ilustración 3. Árbol de Problemas.....	38
Ilustración 4. Estructura para la Creación y Fortalecimiento de Nuevas Empresas .....	41

## **1. TITULO**

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE FORMACIÓN PARA CREAR Y FORTALECER NUEVAS EMPRESAS EN BUCARAMANGA.**

## 2. INTRODUCCIÓN

La Universidad de la Sabana promueve diferentes temas de formación especializada al servicio de la comunidad Santandereana, entre la gran variedad de ofertas se encuentra la especialización en Gerencia Comercial, la cual entre muchos temas, permite al especialista visualizar nuevas opciones de productos o servicios y mejorar la administración y promoción de los mismos.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga, específicamente la unidad de Desarrollo Empresarial, se encuentra interesada en generar una estructura de formación que además de motivar a las personas con ideas de negocios a poner en marcha sus proyectos productivos, también fortalezca las nuevas empresas creadas con el objetivo de que estas permanezcan en el tiempo. Adicionalmente y después de validar la efectividad de la propuesta, la Cámara de Comercio de Bucaramanga lideraría la adopción de este modelo por parte de todas las instituciones de apoyo al emprendimiento y al sector empresarial en general, con el objetivo de establecer en Santander un único modelo de formación que le permita al emprendedor contar con las competencias básicas para dar inicio a su vida empresarial.

Sin embargo es importante resaltar que el alcance de esta propuesta inicia con la presentación de la estructura temática de formación, la cual tendrá el nombre de **“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE FORMACIÓN PARA CREAR Y FORTALECER NUEVAS EMPRESAS EN BUCARAMANGA”**, lo anterior dado que su aplicación y validación no estaría incluidos dentro de esta propuesta.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El emprendimiento tiene sus orígenes en el inicio de la historia de la humanidad, puesto que ésta siempre ha luchado por superarse, por encontrar mejores formas de hacer las cosas y mejorar su calidad de vida. El emprendimiento es algo innato en la humanidad, algo que siempre ha estado presente en el hombre, quizás el emprendimiento ha sido la diferencia entre el hombre y los demás seres vivos, pues estos últimos prácticamente no se han superado en miles de años, contrario al sorprendente progreso de la humanidad, y todo gracias al espíritu emprendedor que le caracteriza.

Entre 1891 y 1904 se trataba de aclarar desde el punto de vista económico las siguientes preguntas: ¿Cuál era la distribución justa de los beneficios de una empresa? y ¿los beneficios de una empresa corresponden enteramente a quien aporta el capital o al distribuirlo también se debe tener en cuenta la habilidad del emprendedor para conseguirlo? (Estudio, gerencial, Vol24 N° 106 Enero-Marzo 2008). Por esto, a finales de siglo XIX se empieza a analizar los resultados económicos obtenidos por grandes representantes de diferentes compañías en Estados Unidos, quienes además de aportar el capital para desarrollar las empresas, también aportan sus conocimientos en la gestión de estas inversiones o de inversiones ajenas, es en este momento cuando se identifica a un agente que no solamente es capitalista sino que además posee un talento especial para generar resultados exitosos en las compañías, pequeñas o grandes, y que no había sido considerado como un factor de la producción por la teoría económica precedente. Ese nuevo factor de producción era el emprendedor o empresario.

El emprendedor es entonces el que debe estimar el futuro, lo que será de una compañía en el tiempo, el emprendedor es quien asume un compromiso socio-ético esencial con su propia libertad, el emprendedor debe aportar parte del capital que necesita la empresa, es quien directamente asume el riesgo. Dentro de sus características especiales según algunos grandes economistas, se encuentran; el emprendedor es una persona inteligente que asume riesgos e incertidumbre, tiene energía indomable, es gran optimista, tiene auto confianza y mucha fe, es creativo e innovador, cuenta con tenacidad y persistencia, el dinero es su mayor motivación, tienen conocimiento claro de sí mismo y del sector y finalmente que su éxito depende de la capacidad, el esfuerzo y la suerte.

Adicionalmente los grandes economistas han establecido que el emprendedor sigue cuatro pasos antes de crear la empresa, así: Estiman la demanda futura que se quiere satisfacer, estiman los resultados futuros de las acciones que intentan satisfacer esa demanda, evalúan la exactitud de las estimaciones y la probabilidad de alcanzarlas y seleccionan muy bien el plan de negocios que considera tiene mayor probabilidad de éxito.

A nivel nacional, en el año 2006, el Gobierno decreta la Ley 1014 de Fomento a la cultura del emprendimiento, la cual tiene dentro de sus principales objetivos Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente Ley.

Dicha ley ha permitido la conformación de las redes regionales de emprendimiento y el desarrollo de planes estratégicos contruidos de la mano de expertos en temas de emprendimiento, identificando el potencial que tiene cada región y sus principales necesidades, sin embargo el desarrollo de estos planes o el cumplimiento de sus objetivos se ha visto afectado debido al bajo interés de cada una de las instituciones que hacen parte de la red regional por cumplir compromisos de manera articulada, lo que ha limitado el trabajo conjunto y la puesta en marcha de proyectos con intereses comunes. Por lo anterior el gobierno nacional continúa creando estrategias que finalmente den un resultado favorable y permita mejorar la capacidad emprendedora y la creación de nuevas y mejores empresas.

A nivel regional, Santander ha venido presentando un incremento considerable de empresas matriculadas, pasando de 42.615 en el 2007 a 67.847 a diciembre de 2012, de las cuales el 93.65% corresponde a microempresas, 4.3% pequeña empresa, 1.23% mediana y el 0.83% grande. Lo anterior obedece a un impacto positivo de los beneficios establecidos por el gobierno nacional con la Ley de Formalización y Generación de empleo así como la reducción del número de trámites para constituir empresas.

Durante el año 2013, según el Observatorio de Competitividad <sup>1</sup> de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el número de nuevas empresas constituidas en los 81 municipios de Santander en

---

<sup>1</sup> Cámara de Comercio de Bucaramanga. Observatorio de Competitividad (2013) Empresas Constituidas Santander 2012. Informe 103, Recuperado de <http://www.compitem360.com/getattachment/330dc5e2-8506-45d1-b442-ead99fcf4a09/Constitucion-de-empresas-en-Santander-2012.aspx>

donde tiene dominio la Cámara de Comercio de Bucaramanga ascendió a 15.719, de las cuales 13.408 se registraron como persona natural y la diferencia como sociedades jurídicas. Esta cifra representa un crecimiento de 10,2% frente a las empresas matriculadas en 2012, y es la respuesta a la continua y creciente necesidad de la población por generar ingresos.

Con relación a las inversiones, los datos muestran que predominaron las microempresas, cuya participación alcanzó el 99,4% continuando con la tendencia de años anteriores. Siguieron en orden de importancia las pequeñas con 0,6%, medianas 0,03% y grandes 0,01%.

Por sectores económicos, el comercio predominó sobre las otras actividades, absorbiendo más del 40% de las nuevas empresas. Sobresale en el sector industrial que renglones como las confecciones y el calzado continúan con niveles importantes de emprendimiento. De esta manera el 2012 fue destacado en cuanto a emprendimiento y nuevas inversiones por parte del sector empresarial, respondiendo a una región que se consolida como epicentro de comercio y servicios del oriente Colombiano.

Así mismo, el informe “Asistencia Técnica Preparatoria para la Formulación de la Segunda Fase del Plan Regional de Competitividad de Santander”<sup>2</sup> da a conocer que el desempeño competitivo de Santander está asociado a la capacidad de la actividad productiva regional para generar empleo.

---

<sup>2</sup>Santander Competitivo (2013) Asistencia Técnica Preparatoria para la Formulación de la Segunda Fase del Plan Regional de Competitividad de Santander. Primer Informe.

En este contexto, las cifras para 2012 revelan que el buen desempeño en materia de generación de valor agregado en el departamento, ha incidido positivamente en la creación de puestos de trabajo, tal como ha venido ocurriendo en el resto del país: los resultados de la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE para la escala departamental, evidenciaron que, durante el último año, el departamento de Santander se constituyó como el tercero con la tasa de desempleo más baja en Colombia (9,4%), cerca de un punto porcentual por encima del promedio registrado en la nación.

El reto para el departamento en este frente, está asociado a promover la generación de empleo de calidad, garantizando que la población que se encuentra en condiciones de informalidad encuentre alternativas que les permitan aprovechar al máximo su potencial. Sobre este asunto es muy importante mencionar que según las cifras del DANE para 2012, cerca de las dos terceras partes (59.0%) de los ocupados de Bucaramanga y su área metropolitana trabajaban en condiciones de informalidad, cifra superior en más de 7 puntos porcentuales al promedio de las 13 ciudades más grandes de Colombia y sólo 3 puntos por debajo de los indicadores de la ciudad para el 2008.

En términos comparativos, Bucaramanga es la quinta área con mayor tasa de informalidad laboral, lo cual advierte sobre la necesidad de generar condiciones y estímulos que incentiven a las empresas a formalizar a los empleados y a la vez se hagan visibles entre los emprendedores los beneficios de la formalidad frente a los costos de la informalidad.

Adicionalmente, otra variable representativa es la tasa de permanencia en el mercado de las empresas constituidas, pues ésta, aún continua siendo desfavorable en razón a la deserción de los

empresarios, por la falta de competencias y conocimientos para el desarrollo y fortalecimiento de las empresas, temor al fracaso y baja innovación. En el año 2012, en un estudio desarrollado por el Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se encontró que de las empresas matriculadas en el año 2005 (9.671 empresas), solo el 34.8% se encontraban vigentes al finalizar el año 2012 (3.365 empresas), Lo que quiere decir, que el 65.2% de las empresas creadas no logró sostenerse en el mercado después de 7 años. A lo anterior se suman otras variables afectadas como pérdida de inversión inicial (entre 16 y 20 millones por cada empresa), pérdida de empleos (2 empleos incluido el auto empleo) e impuestos, entre otros. (Ver Tabla No. 1).

**Tabla 1. Cuadro Comparativo**

<b>Año de Constitución</b>	<b>No. De Empresas Constituidas</b>	<b>No. De Empresas Cerradas Vs. 2011</b>	<b>Perdida de Inversión Inicial</b>	<b>Pérdida de Empleos</b>
<b>2005</b>	9.671	-6.305	\$ (100.887.872.000)	-12.611
<b>2006</b>	8.931	-5.760	\$ (92.167.920.000)	-11.521
<b>2007</b>	8.253	-4.952	\$ (79.228.8000.000)	-9.904
<b>2008</b>	8.876	-4.873	\$ (77.966.784.000)	-9.746
<b>2009</b>	9.461	-4.522	\$ (72.357.728.000)	-9.045
<b>2010</b>	9.141	-3.391	\$ (54.260.976.000)	-6.783
<b>2011</b>	10.514	-578	\$ (9.252.320.000)	-1.157
<b>2012</b>	14.264	0	-	0

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga y Global Entrepreneurship Monitor

Adicionalmente y con el objetivo de profundizar en la problemática, en el año 2011, la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el marco del convenio de Cooperación N° UN-OJ-11-157, celebrado con las Universidades de Bucaramanga, patrocinan el desarrollo del primer estudio de emprendimiento para la ciudad, estudio **GEM**, el cual surge principalmente por tres razones; la primera es reconocer que crear empresas es uno de los principales motores para el desarrollo

económico de los países, la teoría económica excluye al emprendedor y considera implícita la actividad empresarial; y la falta de datos armonizados entre países que permitieran realizar estudios sobre los niveles de creación de empresas.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) a lo largo de sus 12 años de existencia ha logrado posicionarse como la red de investigación en emprendimiento más grande del mundo, a través de la cual se monitorea la actividad de creación de empresas en diferentes países. Surgió como respuesta a la importancia que se le ha otorgado al emprendimiento en la agenda de universidades, organismos públicos y privados encargados de promover la actividad emprendedora en cada país.

Dentro de los resultados del estudio GEM (Global Entrepreneurship Monitor) <sup>3</sup> realizado en el año 2011 en Bucaramanga entre la Cámara de Comercio de Bucaramanga y las universidades, muestra que la tasa de nueva actividad empresarial (TEA) es 21% en el 2011; cifra similar al promedio nacional y superior a la registrada en el año anterior (17.4%). La tasa de empresarios establecidos fue del 7%, levemente inferior a la tasa nacional (8%) y notablemente más baja a la registrada en el informe GEM 2010 (21.1%).

En cuanto a los empresarios discontinuos, se encontró que las principales razones por las que los emprendedores desisten de su proceso empresarial son la oportunidad de venta del negocio y la baja rentabilidad de este (27% cada una). Así mismo se mantiene la tendencia de generar proyectos empresariales partiendo de oportunidades en el mercado, con una tasa de oportunidad del 15.5%,

---

<sup>3</sup> Global Entrepreneurship Monitor (2011) Global Entrepreneurship Monitor Colombia Bucaramanga 2011-2012.

frente a una tasa de necesidad del 5%, es decir que por cada emprendimiento por necesidad que se genera, surgen 3 emprendimientos por oportunidad.

En lo que respecta a la caracterización socioeconómica de los emprendedores, en 2011 se encuentra una situación igual al promedio nacional. En efecto, Bucaramanga presenta una mayor participación masculina (24.2%) en comparación con los emprendimientos femeninos (17.4%) para el caso de los empresarios establecidos, la tasa masculina es de 9.8%, mientras que la de las mujeres es 4.5%

Con relación a la edad, el mayor porcentaje de individuos involucrados en la TEA se encuentra en el rango de 25 a 34 años de edad, con un porcentaje del 33.3%. Igual se encuentra para los empresarios establecidos en el rango de 45 a 54 años.

Adicionalmente el estudio GEM revela que la mayoría de los individuos involucrados en la TEA (27%) ha cursado estudios de pregrado completos; seguido por los individuos con estudios de pregrado incompletos y secundaria completa, con el 18% respectivamente. En cuanto a los empresarios establecidos, los niveles educativos más representativos fueron los de pregrado completo y secundaria completa, con 30%.

Con relación a los ingresos recibidos por los individuos involucrados en la TEA, estos siguen siendo bajos. La mayor proporción (35%) percibe entre dos y tres salarios mínimos mensuales legales vigentes. Por su parte, se puede observar que el mayor porcentaje de empresarios establecidos se concentra en aquellos que reciben entre tres y cuatro SMMLV, con 38%.

Otro aspecto importante se refiere a la caracterización de las empresas. El mayor porcentaje de empresas establecidas como de las empresas nuevas, tanto para Bucaramanga como para Colombia, se encuentra en el sector de servicios de consumo, y el menor porcentaje se ubica en el sector extractivo. Al hacer la comparación con el año anterior se puede apreciar que 64% de las nuevas empresas en 2010 se crearon en el sector servicios de consumo, mientras que en 2011 ese porcentaje disminuyó al 53.5%.

Los emprendedores tienen una alta apreciación de sus conocimientos y habilidades, con una tasa de 63.5%, mientras que la de Colombia es de 61.3%. No obstante, el porcentaje que considera el miedo al fracaso como un impedimento para crear una empresa (34.7%) es ligeramente superior al promedio nacional (32.6%).

Para los bumanguenses, crear empresa es sinónimo de alto reconocimiento social. Por consiguiente, la creación de empresas como elección de carrera presenta los porcentajes más altos tanto para Bucaramanga (88%) como para Colombia (89%).

En cuanto a la innovación en los productos, y el uso de tecnologías de punta en el proceso productivo, el estudio muestra que los nuevos empresarios están más inclinados hacia estos campos de la innovación. Sin embargo, se destaca que la mayoría de las empresas nuevas (58.5%) como de las empresas establecidas (82.4%) no utilizan nueva tecnología.

Con base en los resultados del estudio GEM, se considera importante el diseño de una propuesta metodológica que permita establecer ¿Cómo elevar la tasa de permanencia de las empresas establecidas en Bucaramanga, teniendo en cuenta su situación en los últimos 3 años?

Así mismo, es importante conocer ¿Qué instituciones prestan servicios de apoyo al sector empresarial en Bucaramanga? Con el objetivo de establecer una base de datos, también ¿Cuáles programas existen para apoyar al sector empresarial en Bucaramanga? Que permiten el desarrollo del perfil emprendedor y el crecimiento de las empresas. Igualmente, es necesario saber ¿Cuáles son los resultados de los servicios prestados por las instituciones en Bucaramanga? Y de esta forma determinar su impacto. Finalmente es importante establecer ¿Cuáles son los temas que en mayor medida afectan la permanencia de las empresas en el tiempo? Y así lograr concentrar los esfuerzos de la ruta en dar solución a los mismos.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

DISEÑAR UNA ESTRUCTURA DE FORMACIÓN PARA CREAR Y FORTALECER NUEVAS EMPRESAS EN BUCARAMANGA.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar una base de datos de las empresas que prestan servicios de apoyo al sector empresarial en Bucaramanga.
- Identificar cuales programas existen para apoyar al emprendedor y al sector empresarial en Bucaramanga.
- Conocer el impacto generado por los programas de apoyo al emprendimiento en Bucaramanga.
- Identificar los temas que en mayor medida afectan la permanencia de las empresas en el tiempo.

## 5. JUSTIFICACIÓN

Dado el alcance de este proyecto la justificación que se expresa comparte el enfoque práctico puesto que busca resolver problemas de las instituciones que prestan el servicio a los emprendedores y el metodológico originado por el diseño de la estructura o metodología creada para solucionar dichos problemas.

La constante evolución del mundo, el avance en la tecnología de la información y el interés por el dinero han impulsado la creación de negocios que ofrecen productos y servicios realmente nuevos pero que no son sostenibles en el tiempo, debido a numerosos problemas como la falta de conocimiento del mercado y del negocio, las grandes expectativas de ingresos al inicio del proyecto y la realización de operaciones basadas en conocimientos empíricos, así como la desarticulación existente entre el estado y las instituciones educativas.

En Colombia los altos índices de desempleo (en el mes de Abril de 2014 se situó en el 8,97%<sup>4</sup>), la falta de estabilidad laboral y la calidad de los trabajos existentes han forzado a sus habitantes a generar sus propios recursos en aras de lograr un mejor nivel de vida e independencia económica, demostrando que el emprendimiento está tomando importancia como una solución para crear una visión positiva de cada individuo y del país. Es así, como hoy en día el gobierno ha desarrollado programas para fomentar el emprendimiento, dentro de los que se encuentran la Ley 1014 de 2006,

---

<sup>4</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2014) Tasas de Empleo y Desempleo

Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>

la Red Nacional de Emprendimiento, las Redes Regionales de Emprendimiento y más recientemente la Locomotora de la Innovación, entre otros.

En el plano regional, la economía<sup>5</sup> Santandereana en el año 2012 obtuvo un aumento de 3,6% manteniéndose como la cuarta economía más importante del país. Dentro de los factores que impactaron el PIB durante ese año se encuentra el descenso de consumo interno del país afectando la producción industrial que para el caso de Santander presentó una disminución de 2,4% con respecto al 2011. No obstante, durante el año 2013 se registraron buenos indicadores en lo que a constitución de empresas se refiere.

En 2013 se constituyeron 15.719<sup>6</sup> empresas que representan un crecimiento de 10,2% frente al 2012 de acuerdo con las cifras publicadas por Compite 360. Este resultado se dio como consecuencia de los programas de formalización impulsados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga. En los nuevos negocios registrados se destacan las personas naturales como principal tipo jurídico.

Pese a lo anterior es necesario considerar el nivel de estudio de las personas naturales que registran las empresas, puesto que si se analiza la situación en Bucaramanga se observa que cuenta con un

---

<sup>5</sup> Cámara de Comercio de Bucaramanga Observatorio para la Competitividad (2013).Producto Interno Bruto Santander 2012. Informe 107 Recuperado de <http://www.compitem360.com/getattachment/26bb0c51-fa52-46be-8006-f892360fef7f/Producto-Interno-Bruto-de-Santander-2012.aspx>

<sup>6</sup> Cámara de Comercio de Bucaramanga Observatorio para la competitividad.(2014). Constitución de Empresas Santander 2013 Informe 108. Recuperado de <http://www.compitem360.com/getattachment/fdbfb0ea-a423-4653-906e-89e0886efec0/Empresas-constituidas-ano-2013.aspx>

21,1% de empresarios establecidos de los cuales solo el 2,20% tiene nivel de educación en posgrado mientras que el 29,70% tienen Secundaria.

En Bucaramanga el 3,5% de los negocios dejan de funcionar después de un año de creados, porcentaje extremadamente cercano al nacional (3,68%), exponiendo como causas principales los problemas administrativos, de mercadeo, financieros y la baja rentabilidad originados por la falta de gestión y poco conocimiento del manejo de los recursos.

Por lo tanto, es necesario crear mecanismos eficientes y eficaces donde el emprendedor pueda por determinado tiempo acceder a servicios de formación que lo lleven a crecer y desarrollar su capacidad de sobrevivir en el mercado e implementar sus proyectos de manera competitiva e innovadora. Es así, como el diseño de una estructura de formación para crear y fortalecer nuevas empresas busca optimizar la permanencia de las mismas en el tiempo.

## 6. MARCO DE REFERENCIA

### 6.1. Marco Teórico

#### 6.1.1. Definiciones de Emprendimiento:

Dentro de los diferentes actores que han hablado de emprendimiento o de temas relacionados con el mismo, se encuentra Richard Cantillon, el cual introdujo por primera vez el término *entrepreneur* en la economía. En 1732, Cantillon<sup>7</sup> describió el emprendimiento como la voluntad de los individuos de desarrollar formas de intermediación que implican el riesgo económico de una nueva empresa.

En 1803<sup>8</sup> Jean Baptiste Say, definió al Emprendedor como un líder previsor, evaluador de proyectos y tomador de riesgos, el cual moviliza los recursos de una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad.

Avanzando en la historia, en 1934 Joseph Alois Schumpeter define que los emprendedores son innovadores que buscan destruir el *status-quo* de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios. Treinta años más tarde, Peter Drucker afirma que un emprendedor

---

<sup>7</sup>Minnit Maria El Emprendimiento y Crecimiento Económico de las Naciones. Economía Industrial. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RvistaEconomiaIndustrial/383/Mar%C3%ADa%20Minnit.pdf>.

<sup>8</sup> Wikipedia. Enciclopedia Libre. Emprendedor <http://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor>

busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende en emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso.

Mas adelante se encuentra otro de sus principales exponentes **Frank Knight**<sup>9</sup> el cual dentro de sus aportes a la Teoría Empresarial, convierte al emprendedor en un actor fundamental en la economía, considerándolo como el único factor productivo, resaltando sus cualidades, características, motivaciones e intereses para poner en marcha una empresa, adicionalmente afirma que un emprendedor para llamarse de esta manera debe aportar capital a la empresa y no solo trabajar con recursos que sean ajenos. Por otro lado considera que existe una estrecha relación entre los beneficios de una empresa, la organización de la empresa y el emprendedor.

Adicionalmente y en el ámbito nacional, se encuentra **Alfonso Rodríguez Ramírez**<sup>10</sup> el cual en su artículo titulado “Nuevas perspectivas para atender el emprendimiento empresarial” Comprende al emprendimiento como un fenómeno practico, sencillo y complejo, que los empresarios experimentan directamente en sus actividades y funciones cotidianas; como un acto de superación, y mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad. Analiza y propone perspectivas de

---

<sup>9</sup> Frank Knight, economista, considerado uno de los fundadores de la llamada Escuela de Chicago, su tesis doctoral de Filosofía fue publicada en 1921 con el nombre de Riesgo, Incertidumbre, y Beneficio, constituyéndose en su obra más importante.

<sup>10</sup> Alfonso Rodriguez Ramírez, Magíster en Ciencias de la Organización, Grupo Gestión Organizacional, Universidad Libre de Colombia, Grupo Humanismo y Gestión, Universidad del Valle (Colombia).

estudio del emprendimiento de los empresarios, sus características personales, y sus implicaciones sociales, políticas, económicas y culturales.

### 6.1.2. Pasos para desarrollar un Emprendimiento:

En la literatura se encuentran numerosos artículos y libros sobre cuáles deben ser los pasos para llevar a cabo un emprendimiento, a continuación se relacionan dos de ellos:

#### 6.1.2.1. Cómo desarrollar un proyecto de Emprendimiento en 11 Pasos<sup>11</sup>

Javier Díaz en su artículo para Negocios y Emprendimiento hace referencia a 11 pasos basados en el trabajo realizado por la empresa DUTO, descritos en la siguiente ilustración:

**Ilustración 1. Como Desarrollar el Emprendimiento en 11 Pasos**



Fuente: Elaborado por el Autor

<sup>11</sup> Diaz Javier.(2012-09-09) Como Desarrollar un Proyecto de Emprendimiento en 11 Pasos.Negocios y Emprendimiento. Recuperado de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2012/09/como-desarrollar-un-proyecto-de-emprendimiento-pasos.html>

### 6.1.2.2.El Manual del Emprendedor – “The Startup Owner’s Manual”<sup>12</sup>

En este libro sus autores Bob Dorf y Steven Blank describen los pasos que deben seguir los emprendedores para lograr el éxito y crear grandiosas compañías. Cada uno de estos pasos es desarrollado en 4 fases con el fin de definirlos detalladamente. A seguir se relacionan los pasos junto con sus fases:

#### Ilustración 2. Pasos para Emprender

Customer Discovery (Descubrir al Cliente)	Customer Validation (Validación del Cliente)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase 1: Define La Hipotesis del Modelo de Negocio</li> <li>• Fase 2: Sal y Prueba el Problema ¿le interesa a las personas?</li> <li>• Fase 3: Sal y prueba la Solución</li> <li>• Fase 4: Verifica el Modelo del Negocio y Pivotea o Procede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase 1: Preparate para Vender</li> <li>• Fase 2: Sal del Edificio y Vende</li> <li>• Fase 3: Desarrolla el Posicionamiento del Producto y de la Compañía</li> <li>• Fase 4: La Pregunta Más Difícil: ¿Pivotear o Proceder?</li> </ul>

Fuente: Elaborado por el Autor

Todo lo anterior proporciona las bases para el desarrollo de una idea como empresa. No obstante, se hace necesario contar con una estructura que permita optimizar los recursos y alcanzar el nivel de productividad deseado, generando la continuidad del negocio en el tiempo.

Se entiende por estructura como la distribución y orden de las partes dentro de un todo, es decir, es un sistema cuyos elementos se encuentran relacionados y son interdependientes entre sí.

<sup>12</sup> Blank Steve & Dorf Bob. (2012) The Startup Owner’s Manual. California. K&S Ranch Inc. Publishers

Cada uno de estos elementos, representa un proceso que unidos conllevan al cumplimiento de un objetivo. Definiendo proceso como la secuencia ordenada de actividades que convierte unas entradas en resultados. En este caso particular, estas actividades tienen como fin la creación y fortalecimiento de nuevas ideas de negocios.

La creación se refiere a la materialización de la idea de negocio y el fortalecimiento a su permanencia en el mercado. Para lograr ambos se plantea dentro de la propuesta, procesos de sensibilización, capacitación, evaluación y puesta en marcha.

Finalmente y con relación al emprendimiento regional, es importante destacar dentro del marco de referencia al estudio **GEM**<sup>13</sup>, el cual da a conocer una problemática del ecosistema de emprendimiento regional, generando cifras desalentadoras como lo es la actual tasa de permanencia de las empresas en el tiempo, estimada en un 21.1% es decir que de las empresas creadas en el año 2008, a diciembre de 2011 dejaron de existir el 78.9%, estableciendo como un factor generador la baja formación técnica de los mismos emprendedores ya que estos en su gran mayoría son personas con estudios inferiores al pregrado, lo que motiva a la generación de empresas con deficientes manejos administrativos, de mercadeo, financieros y poca innovación.

---

<sup>13</sup> GEM: Global Entrepreneurship Monitor, red de investigación en emprendimiento más grande del mundo, a través de la cual se monitorea la actividad de creación de empresas en diferentes países. Surgió como respuesta a la importancia que se le ha otorgado al emprendimiento en la agenda de universidades, organismos públicos y privados encargados de promover la actividad emprendedora en cada país.

## 6.2. Marco Conceptual

**Cultura:** Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización.

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

**Emprendimiento:** Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a acabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

**Formación para el emprendimiento:** La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo.

**Planes de Negocios:** Es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos.

**Emprendedores potenciales:** Son aquellos individuos que tienen los conocimientos, las habilidades y el deseo de poner en marcha una idea de negocio pero aún no la han materializado.

**Emprendedores nacientes:** Son aquellos individuos que han estado involucrados en la puesta en marcha de una empresa hasta 3 meses, ya sea como autoempleados o en combinación con otro trabajo.

**Nuevos empresarios:** Son aquellos individuos cuyas empresas tienen entre 3 y 42 meses de funcionamiento, es decir, realizando pago de salarios a una persona adicional al propietario o al mismo propietario, ya sea como autoempleados o en combinación con otro trabajo.

**Empresarios establecidos:** Son aquellos individuos cuyas empresas tienen más de 42 meses de funcionamiento, es decir, realizando pago de salarios a una persona adicional al propietario o al mismo propietario, ya sea como autoempleados o en combinación con otro trabajo.

**Tasa de nueva actividad empresarial (TEA):** Porcentaje de la población entre 18 y 64 años de edad que se encuentra involucrada en el proceso de creación de nuevas empresas, circunscrito entre 0 y 42 meses.

**Empresarios por necesidad:** Individuos que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una empresa no disponían de otras oportunidades de trabajo y que esta nueva actividad empresarial era su única opción de generar ingresos.

**Empresarios por oportunidad:** Individuos que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una empresa tenían pleno conocimiento del entorno para el emprendimiento y vislumbraron una oportunidad empresarial, y eligieron esta opción frente a otras posibilidades de generación de ingresos que tenían como alternativas

## **7. METODOLOGÍA**

Para desarrollar la metodología del presente trabajo de grado es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

### **7.1. Tipo De Estudio**

Este trabajo de investigación combina los tres tipos de estudio, comenzando con el exploratorio dado que se consulta a los diferentes actores en relación a qué y como vienen desarrollando lo que hacen, con el fin de establecer el origen y las bases del emprendimiento. Seguidamente se describe como se da la generación del emprendimiento permitiendo caracterizar las fases del mismo y relacionarlas con las distintas instituciones que lo promueven. Finalmente, y con base en la información explorada y las caracterizaciones descritas, el componente explicativo se desarrolla mediante la construcción de una propuesta fundamentada en una estructura que muestra cómo crear y fortalecer las nuevas empresas en Bucaramanga logrando a nivel institucional que aquellas personas individuales que busquen hacer emprendimiento se ajusten a la misma.

### **7.2. Método De Investigación**

El método de investigación utilizado para el desarrollo del presente trabajo es el deductivo, debido a que se parte del Emprendimiento a nivel mundial, su repercusión en Latinoamérica, su trascendencia en Colombia y finalmente su estado a nivel Regional – Bucaramanga- Santander. Lo anterior entendiendo como método deductivo aquel que parte de datos generales validados para llegar a una conclusión de tipo particular.

### **7.3. Técnicas Para La Recolección Y Tratamiento De La Información**

Para el desarrollo de este trabajo se realiza un listado de las variables a evaluar, se analizarán las cifras estadísticas a nivel nacional y regional del emprendimiento. Igualmente, se diseñará un instrumento que permita hacer entrevistas y de esta forma explorar las variables de estudio, acompañada del desarrollo de focus group buscando conocer experiencias personales, y diferentes puntos de vista.

### **7.4. Base De Datos De Las Empresas Que Prestan Servicios De Apoyo Al Sector Empresarial En Bucaramanga.**

Para el cumplimiento de este objetivo específico, se hace contacto con los diferentes actores que hacen parte de la red de emprendimiento de Santander, de la cual la Cámara de Comercio de Bucaramanga ejerce la secretaría técnica, una vez efectuado el contacto se procede con la solicitud de la base de datos de todas las instituciones que en Santander prestan servicios de apoyo a la creación y el fortalecimiento empresarial de la región.

Como resultado se obtiene una Base de Datos integrada por 11 instituciones, en la cual se da a conocer: el nombre la de la institución, dirección, teléfono y correo electrónico (Ver Tabla No. 2). Esta base de datos es actualizada y validada para este proyecto.

Para Visualizar información más completa de la Base de Datos generada para la propuesta se debe revisar el Anexo A.

**Tabla 2. Base de Datos de Instituciones**

<b>Institución</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Correo Electrónico</b>
Gobernación de Santander	Calle 37 No. 10-30 Palacio Amarillo	6339666/ 3183544511 3184780314	sergio.isnardo@gmail.com/ asmed123@gmail.com
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA	Sede Administrativa Calle 16 No. 27 – 37	6800600 ext. 73100	dhsuarez@sena.edu.co/ dflorezd@sena.edu.co
UDES	Sede Lagos del Cacique	6516500 ext. 1492	wlizarazo@udes.edu.co
FUNDESAN	Cll 36 n°19-76, piso 3 B/ga	6520303	proyectos@fundesan.org
Comisión Regional de Competitividad	Carrera 19 No. 35-02, Piso 10	6527000 ext. 345/346	santandercompetitivo@camaradirecta.com diana.gamboa@camaradirecta.com
Universidad Pontificia Bolivariana	Autopista Piedecuesta Kilometro 7, campus universitario	6796220 ext. 572	maryi.cadrazco@upb.edu.co
IMEBU	Calle 37 No. 12 – 80	6423942	profesioonaluniversitario@imebu.gov.co o <a href="mailto:director@imebu.gov.co">director@imebu.gov.co</a>
UCC	Calle 30A N° 33-61	6326098 6343825	<a href="mailto:xeniavega86@hotmail.com">xeniavega86@hotmail.com</a>
UNIRED	Carrera 19 N° 35-02	6303053	directora@unired.edu.co <a href="mailto:asistente@unired.edu.co">asistente@unired.edu.co</a>
UNICIENCIA	Calle 34 N° 10-09	6306060	carlosarturotamayo@gmail.com oscarzambrano@unicienciabga.edu.co
Ministerio de Industria y turismo	Calle 28 # 13 - 01 piso 5	6067676 ext. 2801	<a href="mailto:fdelgado@mincit.gov.co">fdelgado@mincit.gov.co</a>

Fuente: Elaborado por el Autor

### **7.5. Programas Existentes Para Apoyar Al Emprendedor Y Al Sector Empresarial Y Su Impacto en La Región.**

A partir de la base de datos obtenida, se procede a hacer contacto con cada una de las instituciones relacionadas. Actualmente las instituciones de educación superior direccionan el emprendimiento al desarrollo de programas enfocadas en la estructuración de planes de negocios, lo anterior con el

objetivo de obtener capital semilla no retornable, específicamente los recursos del Fondo Emprender que promueve el SENA. Sin embargo, el porcentaje de empresas que alcanzan estos recursos es mínimo. A 30 de abril de 2012, de las 2691 empresas que han sido beneficiadas por estos recursos<sup>14</sup>, solo un porcentaje inferior al 5% provienen directamente de las universidades. Adicionalmente el miedo al fracaso, hace que el estudiante direcciona su proyecto de vida hacia la búsqueda de un empleo, ocasionando migración de los profesionales y con ellos el conocimiento, a otras partes del país o fuera de este.

Frente a esta problemática de alto emprendimiento no sostenible en el tiempo, instituciones locales han desarrollado programas de emprendimiento enfocados a la estructuración de planes de negocios y la creación de empresas; sin embargo ninguno orientado al análisis de la persona y de la idea previo a su formalización o inscripción además que se promueva como único modelo de formación emprendedora, que articule esfuerzos entre la universidad la empresa y el estado.

A nivel local La Cámara de Comercio de Bucaramanga ha ejecutado los proyectos “Espíritu empresarial y creación de micro y pequeñas empresas en Santander (2002)”; “Mejoramiento de microempresas del sector industrial en Bucaramanga (2003)”, y “Creación y fortalecimiento de nuevas empresas en Santander-Fase II (2004), los cuales han sido cofinanciados por el Fondo para la Modernización y el Desarrollo Tecnológico de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas FOMIPYME, la Gobernación de Santander y la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

---

<sup>14</sup> Fondo Emprender (2012) Informe de resultados Fondo Emprender, Recuperado de <http://emprendimiento.sena.edu.co/downloads/Boletin%20Fondo%20Emprender%201.pdf>

Desde al año 2005 al 2008, con recursos propios y la cooperación USAID programa MIDAS, la Cámara de Comercio de Bucaramanga ejecutó los programas “Mujer Empresaria, el programa Creación y fortalecimiento de nuevas empresas en el departamento de Santander y el programa Asistencia Técnica para el fortalecimiento empresarial y fomento del empleo dirigida a empresas formalizadas en Santander”, los cuales arrojaron cifras favorable en torno a creación de empleo e incremento en ventas hasta del 15% por parte de las empresas beneficiadas.

Por otro lado desde el año 2009 a marzo de 2013, con la cooperación económica del Banco Interamericano de Desarrollo BID y las Cámaras de Comercio de Barrancabermeja, Cucuta y Cartagena, se desarrolló el programa “Creación de empresas sostenibles lideradas por mujeres en Colombia (Mujeres ECCO)” el cual ha logrado la sensibilización de 6.367 emprendedoras y/o empresarias, entre la cuales se han seleccionado 706 beneficiarias que cumplieron el perfil de profesionales con ideas de negocio requerido por el proyecto. En creación de nuevas empresas se ha logrado el diseño de 496 planes de negocio y la implementación y puesta en marcha de 214 nuevas empresas. El proceso de acompañamiento que han recibido incluye temas de desarrollo del espíritu emprendedor (706 beneficiarias); creatividad, innovación y modelos de negocios (600 beneficiarias), diseño e implementación de planes de negocio. De otro lado, se han fortalecido 123 empresas en operación lideradas por mujeres a través de diagnósticos sobre el potencial innovador de sus negocios y el desarrollo de planes de mejoramiento con énfasis en innovación empresarial.

De forma complementaria se ha conseguido que 607 beneficiarias conozcan y utilicen las tecnologías de información y comunicación TICS. También 112 empresas han diseñado su imagen

corporativa y 88 emprendedoras han sido apoyadas en participación de eventos de promoción comercial, ferias y ruedas de negocios.

Así mismo, del 01 de julio al 30 de diciembre de 2012, en el marco del convenio 108 de 2012 entre el Ministerio de Comercio Industria y turismo y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se desarrolló el programa Brigadas para la formalización empresarial, el cual, tiene como objetivo general Sensibilizar a unidades de negocio y/o establecimientos de comercio informales sobre la formalización empresarial, brindar orientación sobre el proceso de formalización y ofrecer un paquete de servicios de entidades públicas y privadas. En el cumplimiento de este objetivo, el programa obtuvo resultados satisfactorios para Santander, entre ellos se destaca; 5764 visitas a las unidades de negocio y/o establecimientos de comercio informales con el fin de realizar sensibilización y acompañamiento para facilitar su paso a la formalización empresarial. 1668 nuevas empresas formales debidamente inscritas en el registro mercantil.

Finalmente, la Cámara de Comercio de Bucaramanga con el apoyo de la Gobernación de Santander y el SENA regional Santander, en el año 2012 desarrolló el proyecto Mas ideas Más empresas, en el primer año de ejecución, el proyecto arrojó los siguientes resultados: 271 empresas formalizadas con proyección de inversión por 5.420 millones de pesos y la creación de al menos 480 empleos incluyendo el autoempleo, 137 empresarios capacitados en temas de fortalecimiento empresarial y el acompañamiento a 120 empresarios bajo la modalidad de núcleos empresariales.

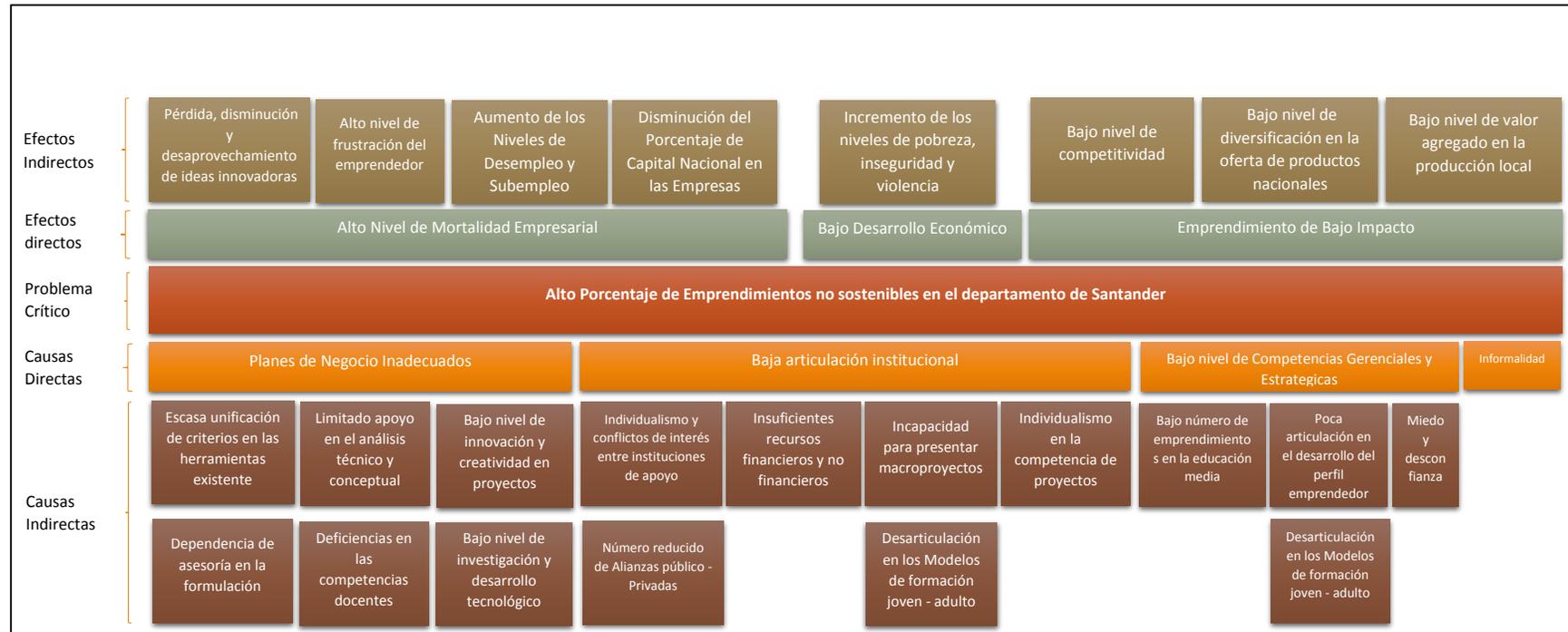
## **7.6. Identificar Los Temas Que En Mayor Medida Afectan La Permanencia De Las Empresas En El Tiempo.**

Con el objetivo de conocer los diferentes temas que afectan la permanencia de las empresas en el tiempo, se desarrolla una actividad con la participación de 12 actores de la red de emprendimiento de Santander, los cuales son orientados en la construcción de un árbol de problemas (Ver Ilustración No.3 ), en este ejercicio los participantes, dentro de ellos empresarios de la región, reconocen los principales factores que según ellos afectan considerablemente la permanencia de las empresas en el tiempo.

Como problema crítico se determina que existe un alto porcentaje de Emprendimientos que no son sostenibles en el departamento de Santander, esto como consecuencia de la deficiente formulación de los planes de negocios dado el bajo conocimiento técnico y conceptual de los mismos. Adicionalmente, en los temas de innovación, investigación y desarrollo tecnológico se presenta un bajo nivel.

Otro de los factores directos que dan origen al problema principal es la baja articulación institucional entre los organismos que actualmente apoyan al Emprendimiento en la región. Entre las principales razones por la que se da la desarticulación de las instituciones se encuentran el individualismo y conflictos de interés entre ellas, la baja sinergia de los modelos de formación originando limitaciones en la presentación de macroproyectos y los insuficientes recursos financieros y no financieros con los que cuentan. Como tercer factor se encuentra el bajo nivel de competencias gerenciales y estratégicas desarrolladas por el emprendedor debido al bajo número de emprendimientos que se presentan en la etapa educativa del mismo (Educación media o superior) sumado a miedo y a la desconfianza de empezar desde cero.

### Ilustración 3. Árbol de Problemas



Fuente: Elaborado por el Autor

Finalmente se encuentra la informalidad, dado que los emprendedores tienen la concepción que de esta manera es más fácil hacer empresa y se genera mayores ingresos.

Los factores anteriores generan efectos directos que a su vez originan consecuencias indirectas. En primer lugar se considera el Alto Nivel de Mortalidad Empresarial dado que de las 9.192 de las empresas constituidas en 2010 hoy en día sobreviven el 51%; esto conlleva a la pérdida, disminución y desaprovechamiento de ideas innovadoras, aumenta los niveles de desempleo y subempleo y disminuye el porcentaje de capital nacional de las empresas. En segundo lugar, el Bajo Desarrollo Económico que trae consigo el incremento de los niveles de pobreza, inseguridad y violencia. Por último y en tercer lugar se tiene que los Emprendimientos creados son de Bajo Impacto lo que se traduce a bajos niveles de competitividad, diversificación en la oferta de productos y de valor agregado a la producción local.

Los aspectos examinados entre los numerales 7.3 y 7.7 contienen las razones por la cual es necesario el diseño de una estructura que permita articular las instituciones y fortalecer los aspectos técnicos y conceptuales del emprendedor de tal forma que se puedan mejorar las estadísticas del emprendimiento en la región.

#### **7.7. Diseño De Una Estructura De Formación Para Crear Y Fortalecer Nuevas Empresas En Bucaramanga.**

Lo anterior expone que en Bucaramanga se cuenta con recursos para mejorar el nivel de emprendimiento de la región. Sin embargo, las instituciones trabajan por separado y se evidencia

que no se obtiene el resultado esperado, es decir, lograr la permanencia en el tiempo de las nuevas compañías creadas.

Por lo tanto y basados en la experiencia y la orientación de los diferentes actores de la red de emprendimiento de Santander, se procede con el diseño de la estructura de formación y creación de empresas la cual se presenta como el proyecto de articulación más importante para Bucaramanga y el departamento de Santander cuyo fin es reducir la mortalidad empresarial.

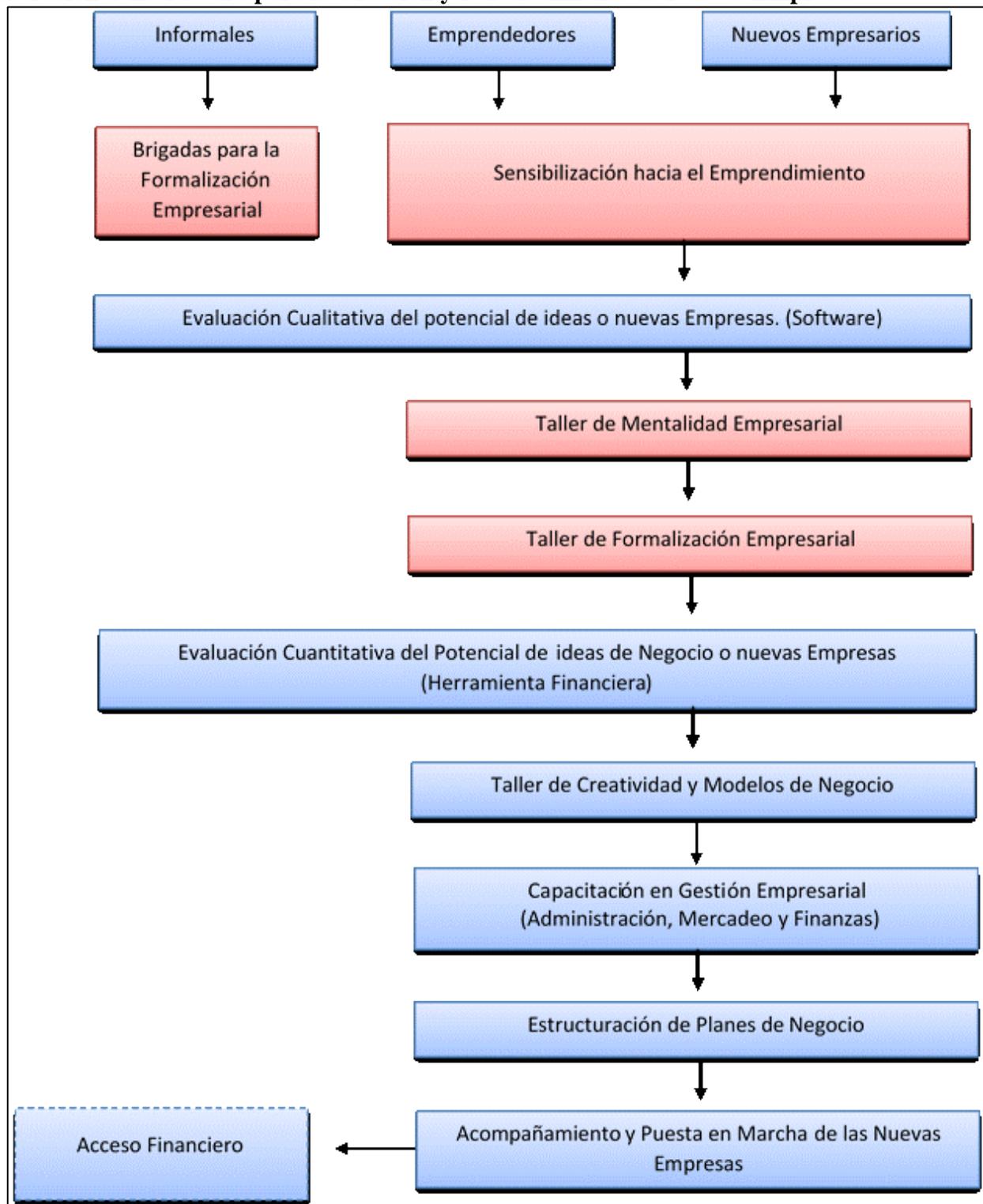
Esta estructura (Ver Ilustración No.4) se encuentra formada por procesos: Identificación y Clasificación de la Población a Beneficiar, Evaluación Cualitativa del Potencial de la Idea, Evaluación Cuantitativa del Potencial de la idea, Fortalecimiento a través de Capacitaciones, Acceso Financiero y Acompañamiento y Puesta en Marcha de la Idea. A continuación se describe cada uno de ellos.

#### **7.7.1. Identificación y Clasificación de la Población a Beneficiar**

Surge con la intención de motivar al emprendedor, nuevo empresario formal o informal a poner en marcha su sueño empresarial de manera sostenible, generando un espacio donde se puedan reconocer los diferentes beneficios y las principales motivaciones de ser el dueño de su propio negocio.

Una vez clasificada la población objetivo se ejecutaran actividades de Brigadas para la Formalización si son Informales o Sensibilización para el Emprendimiento para Emprendedores y Nuevos Empresarios.

**Ilustración 4. Estructura para la Creación y Fortalecimiento de Nuevas Empresas**



Fuente: Elaborado por el Autor

“La estructura anterior es el resultado de un ejercicio que apropia la metodología METAPLAN para identificar los temas que en mayor medida afectan la permanencia de las empresas en el tiempo, este ejercicio lo elaboraron las diferentes instituciones que hacen parte de la red de emprendimiento de Santander, específicamente (SENA, UDES, FUNDESAN, Comisión Regional de Competitividad, UPB, UCC, Unired, Uniciencia y la Cámara de Comercio de Bucaramanga)”.

- **Visitas a las unidades productivas informales**, se realizan con el objetivo de hacerles partícipes de la estructura, y registrarlos en Cámara de Comercio. Partiendo del previo conocimiento que tiene la Cámara de Comercio de Bucaramanga sobre las empresas informales existentes en la región, articulado a Brigadas para la Formalización empresarial, se dispone de un equipo comercial encargado de visitar cada una de las empresas identificadas y realizar con estos potenciales empresarios una charla de sensibilización en la cual se le da a conocer las ventajas, beneficios de ser formal y los diferentes mecanismos que existen y que pueden ser útiles en el desarrollo de la empresa; una vez el empresario reconoce las oportunidades, el brigadista se encarga de registrar al empresario en el establecimiento de comercio, otorgando una atención personalizada, utilizando herramientas tecnológicas lo que permite dar mayor confiabilidad y agilidad al proceso y de esta manera evitar desplazamientos a las diferentes entidades reduciendo en un alto porcentaje los tiempos requeridos para formalizar una empresa. Posteriormente el brigadista deja abierta la invitación a participar del proyecto.

- **Convocatoria y sensibilización hacia el emprendimiento (Emprendedores y Nuevos Empresarios)**, A través de esta sensibilización, el participante ampliará su visión frente al significado y responsabilidad del ser empresario y podrá enfocar toda su gestión al cumplimiento de las metas personales. Se buscará de la misma forma desarrollar una mentalidad más ganadora, creativa, proactiva y orientada a los resultados.

Lo anterior se logrará rompiendo paradigmas existentes a través de una conferencia que se desarrollará dos (2) veces por mes. Buscando generar en la mente del emprendedor la autoconfianza y el reconocimiento propio, eliminando barreras y el temor al fracaso, contextualiza al emprendedor en la búsqueda de la felicidad interior y como proyectarla para alcanzar todo objetivo propuesto.

#### **7.7.2. Evaluación cualitativa del potencial de ideas de negocios o nuevas empresas.**

Identificación de debilidades de la persona: Se hará uso de una herramienta tecnológica que permita medir de manera cualitativa el perfil empresarial y el potencial del proyecto que se esté planeando desarrollar. El software con base en unas preguntas que están prediseñadas buscará medir las habilidades que tiene el emprendedor desde distintas variables de carácter administrativa, de acuerdo con los resultados obtenidos cada una de estas se clasifican como fortalezas o debilidades,

Con el fin de fortalecer las debilidades encontradas se desarrollaran los siguientes talleres de Capacitación:

- **Taller de capacitación en mentalidad empresarial, negociación, medio ambiente, adaptación al cambio, flexibilidad mental, capacidad de riesgo y habilidad en la toma de decisiones.** Dirigido especialmente a empresarios informales, a los cuales se les motiva a incursionar en el mercado de manera formal: Con el objetivo de trabajar sobre las debilidades detectadas en la evaluación cualitativa, los talleres de mentalidad empresarial comprometen al emprendedor o nuevo empresario con su proceso empresarial, además invitan a trabajar de manera proactiva, así mismo crean la capacidad de ser visto y reconocerse como líder desde su emprendimiento.
- **Taller de formalización empresarial, con el objetivo de reconocer cuales son los compromisos como empresario y los beneficios de estar en la formalidad:** El taller tiene como objetivo resolver inquietudes presentes en los beneficiarios con relación a su proceso de matrícula mercantil, específicamente lo relacionado con el tipo de persona natural o jurídica, así como los beneficios y responsabilidades de acogerse a la ley 1429 de 2010. La actividad finalmente dará confianza a los nuevos empresarios y los comprometerá con la renovación de su matrícula mercantil cada año.

### **7.7.3. Evaluación cuantitativa del potencial de ideas de negocios o nuevas empresas (Herramienta financiera e informe de potencial de ideas de negocios):**

Es pertinente para cualquier emprendedor o nuevo empresario realizar una proyección financiera de su empresa, para ello el programa contará con una herramienta financiera, donde a partir de una estimación de sus ventas, costos, gastos y activos fijos, se pueden analizar los estados financieros básicos (Balance general, Estado de Costos, Flujo de caja, Estado de pérdidas y ganancias), y de esta forma determinar si las empresas cuentan con el potencial para sostenerse financieramente en el tiempo. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, el emprendedor o nuevo empresario puede tomar decisiones previas en torno a las finanzas de su empresa.

Si los resultados arrojados en esta evaluación son positivos, es decir, la idea de negocio tiene potencial se procede a realizar la Matricula Mercantil de lo contrario se le indica al Emprendedor o Nuevo Empresario que es necesario fortalecer la idea para que tenga sostenibilidad en el tiempo.

### **7.7.4. Fortalecimiento a través de Capacitación**

El siguiente proceso que se desarrollará en la estructura, es una serie de talleres de capacitación en temas específicos que contribuyen al fortalecimiento empresarial:

- **Talleres de creatividad y modelos de negocio:** El taller tiene como objetivo inspirar y apoyar de manera práctica a los participantes para lograr una visión innovadora y creativa de su idea de negocio o empresa. De esta forma podrá diseñar, evaluar y ajustar de manera

rápida, controlada y temprana las ideas o propuestas a través de diferentes “Prototipos de Negocio” que generen valores agregados claramente definidos.

- **Capacitación en gestión empresarial (Administración, Mercadeo y Finanzas).**

- **Administración:** El taller logrará en los participantes disposiciones mentales para ser constructores de resultados y líderes del cambio organizacional derrumbando algunos mitos y creencias de la administración tradicional. Se adoptarán nuevos paradigmas gerenciales basados en la propuesta de los nueve bloques del modelo de negocios Canvas proporcionando las herramientas necesarias para una exitosa gestión gerencial que permita ser más efectivos y competitivos.

- **Mercadeo:** busca Implementar efectivamente los conceptos asociados al "qué", el "quién" y el "cómo" de los modelos de negocio de los beneficiarios adicionalmente pretende: I) Analizar la consistencia de la propuesta de valor (producto y/o servicio) asociada a los distintos segmentos de clientes identificados para los modelos de negocio de los beneficiarios y beneficiarias del Programa. II) Identificar los canales de comunicación y los canales de distribución con mayor generación de valor a los modelos de negocio presentados por los beneficiarios y beneficiarias del Programa. III) Articular los elementos generales asociados al "qué", el "quién" y el "cómo", resolviendo su funcionalidad y adaptabilidad, en los Modelos de Negocio presentados por los beneficiarios de la Estructura.

- Finanzas: Fortalecer en el beneficiario la relación del área financiera y su articulación con el Modelo de Negocio actual, de tal manera que se amplíen sus competencias en la detección y determinación de los gastos y los costos incurridos en la elaboración de un producto, prestación de un servicio o comercialización de un bien, necesarios como base para la fijación del precio de venta y la obtención de utilidades; a su vez, lograr la identificación de los gastos operacionales para el cálculo de los puntos de equilibrio y finalmente la implementación de las exigencias dirigidas al equipo comercial.
- **Estructuración de planes de negocios:** Impulsar al emprendedor o empresario naciente a aterrizar su idea de negocios en estrategias, actividades, procesos y presupuesto de manera específica que le permita organizarse y hacer un uso adecuado de sus recursos para lograr el éxito empresarial. La construcción de este conocimiento proviene de una puesta en común de su experiencia y conocimiento en los grupos de emprendedores del proyecto, lo que finalmente permitirá un aprendizaje significativo para todos los participantes.

#### **7.7.5. Encuentros con fuentes de financiación**

El programa generará encuentros entre las diferentes entidades financieras de apoyo al sector microempresarial, con el objetivo de que las mismas puedan validar las proyecciones financieras estructuradas previamente por cada uno de los emprendedores, y además agilice y facilite la colocación de recursos.

### 7.7.6. Puesta en marcha de las nuevas empresas

Debido a las diferentes dificultades que enfrenta el emprendedor a la hora de poner en marcha su proyecto empresarial, el proyecto brindará una orientación personalizada con el objetivo de aportar al funcionamiento del negocio y el desarrollo de actividades que fortalezcan sus procesos en las principales áreas de gestión. Esta actividad será desarrollada por estudiantes de último semestre universitario y coordinada por docentes expertos en cada materia. La actividad permitirá que el estudiante o futuro profesional además de salir de las universidades a buscar empleo, pueda tener como otras opciones la posibilidad de ser consultor empresarial, y conocer un modelo de negocios donde podría incursionar como su propio jefe. Por otro lado el empresario recibe grandes beneficios, lo anterior dado que el estudiante desarrolla productos que durante la asistencia técnica son aplicados a la empresa.

Una vez descrita la estructura propuesta se hace referencia a las siguientes actividades de formación de facilitadores y de Asistentes Técnicos que se realizarán de manera transversal y que a su vez complementan el desarrollo de los procesos pertenecientes a la misma.

- **Formación de Facilitadores:** El proceso de formación de facilitadores se desarrolla a través de las siguientes actividades: I) Selección del equipo de consultoría II) formación en manejo del software (Evaluación Cualitativa) y herramienta financiera, formación en modelos de negocios, módulos de administración, mercadeo, finanzas, plan de negocios y acompañamiento en la implementación y puesta en marcha de las empresas. La duración de la transferencia se estima en un (1) mes trabajando de manera paralela.

La actividad se realizará a través de un esquema de mentoría bajo la metodología de “aprender haciendo” en la que se efectúan intervenciones de los profesionales y consultores expertos que han participado en la ejecución de actividades de formación y coaching. De esta manera se garantiza el empoderamiento de la metodología y de las herramientas, manuales, formatos y demás documentos pertinentes. Serán receptores consultores locales con experiencia en las áreas temáticas. Los expertos de forma demostrativa realizarán la actividad correspondiente de capacitación, asistencia técnica individual o grupal. Finalmente, se realizan actividades con los beneficiarios por parte de los consultores locales con jornadas de supervisión programadas con los consultores expertos.

- **Formación de Asistentes técnicos.** Dado que la asistencia técnica será desarrollada directamente por estudiantes universitarios, coordinados por especialistas docentes en las diferentes áreas de gestión empresarial, se hace necesaria la preparación de los estudiantes en actitud y aptitud frente al servicio de asistente técnico y preparación como consultor junior en el manejo de la herramienta de diagnóstico y desarrollo de la asistencia, para lo cual se desarrollarán las siguientes acciones:
  - Talleres en presentación personal y actitud de servicio. (temas de formación)
  - Formación en el modelo de diagnóstico de necesidades, priorización de iniciativas y plan de acción.
  - Entrega de resultados.

Es importante destacar que la estructura se encuentra diseñada para que todas y cada una de las instituciones que hoy en día apoyan el Emprendimiento en la región trabajen de manera articulada ofreciendo su apoyo en las áreas de experticia como en el caso explícito de las instituciones universitarias quienes proporcionaran los asistentes técnicos.

## 8. CONCLUSIONES

- La propuesta de articulación institucional involucra el sector público, privado, y la academia, generando sinergia sistemática entre las mismas, la cual permita desarrollar un único proyecto en busca de la competitividad de toda una región y de un país.
- El proyecto proporciona los elementos claves para identificar si una idea tiene o no tiene potencial, con la intención de que el emprendedor pueda minimizar el riesgo al momento de realizar una inversión.
- La tasa de mortalidad empresarial estará medida sobre la base de beneficiarios que reciban el proceso de formación propuesto en este proyecto versus los empresarios que continúen creando empresa bajo otros procesos de formación o sin usarlos.
- El ejercicio permitirá que las entidades de apoyo financiero se interesen por contribuir económicamente ante los empresarios beneficiados por el proyecto, lo anterior teniendo en cuenta que los mismos han pasado por un proceso de evaluación riguroso, el cual garantizará en mayor medida la permanencia de la empresa en el tiempo, y por ende garantizará el cumplimiento de los compromisos financieros.
- Actualmente no es posible identificar los beneficios recibidos por un emprendedor, no se cuenta con una base de datos articulada entre instituciones. La propuesta permite homogenizar en mayor medida estos beneficios, lo cual evita duplicidad en la entrega de los mismos y por ende sobre costos.

- La competitividad de una región o un país se incrementa a través de actividades basadas en investigación, innovación y tecnología, por lo que es importante garantizar estas acciones en cada componente de la estructura propuesta.

## 9. RECOMENDACIONES

- Todos los actores de la red de emprendimiento deben ser propietarios de la metodología e instrumentos que comprenden la estructura de formación propuesta, lo cual asegura el interés de las instituciones públicas, privadas y la academia por prestar el servicio de manera homogénea.
- Desde la red de emprendimiento de Santander se deben emprender acciones que permita y garanticen la consecución de recursos para el desarrollo de la estructura propuesta, lo anterior dado que no todas las instituciones cuentan con el recurso disponible para ponerla en ejecución. Adicionalmente las que lo tienen, limitan el uso de los recursos a sus beneficiarios directos.
- Es importante establecer protocolos para la operación de la estructura de formación y para la entrega de los resultados alcanzados año a año, lo anterior dado que se deben tener cifras que permitan dar certeza de lo positivo que pueda llegar a ser el proyecto, esto potencializa significativamente la contribución económica a través de fuentes de cooperación internacional.
- Los temas a tratar en cada uno de los talleres de formación establecidos en la ruta, deben contener la base metodológica planteada a continuación: 1) Taller de Modelos de negocios (Segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves, estructura de costos). 2) Taller de mercadeo (Competencia, características del producto a ofrecer, políticas para

establecer precio, segmento de mercado). 3) Administración (Base estratégica de la compañía, objetivos, misión visión, organigrama, identificación y perfil de cargos) 3) Finanzas (Identificación de gastos y costos, precio de venta, utilidades, punto de equilibrio).

- La estructura propuesta se desarrollaría en un periodo de tiempo que no supera los 3 meses, lo anterior desarrollando las actividades grupales con una periodicidad de 3 impactos semanales, cada uno de mínimo 4 horas.
- De manera transversal a la ruta, se desarrollaran actividades de mentoría individual, las cuales serán coordinadas por un Coaching que con sus aportes permita que el emprendedor reciba periódicamente asesoría personalizada, evitando los quiebres que afecten el interés por su proyecto de empresa.
- Los beneficiarios de la ruta establecida, tendrán la oportunidad de alcanzar un nivel de certeza y de conocimiento del negocio o propuesta empresarial, la cual estará en capacidad de incursionar en nuevos proyectos ofrecidos por las instituciones que hacen parte del ecosistema de emprendimiento regional, específicamente proyectos de emprendimiento de alto impacto, innovación entre otros.

## 10. BIBLIOGRAFIA

- BLANK STEVE & DORF BOB. (2012) The Startup Owner's Manual. California. K&S Ranch Inc. Publishers
- CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA Observatorio para la Competitividad
- CHAMORRO, Edwin. ZAPATA, Jairo. AGREDA, Esperanza. Knight y sus aportes a la teoría del Emprendedor. Estudios Gerenciales Vol. 24 N° 106 (Enero – Marzo, 2008). Universidad ICESI. Pág. 83-98.
- CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1014 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento. 2006
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2014) Tasas de Empleo y Desempleo
- DIAZ JAVIER.(2012-09-09) Como Desarrollar un Proyecto de Emprendimiento
- MINNIT MARIA El Emprendimiento y Crecimiento Económico de las Naciones.
- RODRIGUEZ, Alfonso. Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresaria. En: Pensamiento y Gestion, N° 26 Universidad del Norte. 2009. Pág 94 – 119
- SANTANDER COMPETITIVO (2013) Asistencia Técnica Preparatoria para la Formulación de la Segunda Fase del Plan Regional de Competitividad de Santander. Primer Informe
- UNIVERSIDAD del Norte, Universidad EAN, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Universidad Pontificia Bolivariana y la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Global Entrepreneurship Monitor Colombia, Bucaramanga 2010 – 2011
- WIKIPEDIA. Enciclopedia Libre

## Anexo A.

Delegados Entidades o instituciones (art. 6°, Ley 1014 de 2006)	Organización	Nombre del Represente Legal y Delegados	Teléfono Oficina	Correo electrónico
1. Gobernación Departamental	Gobernación de Santander	Richard Aguilar Villa	6339666	<a href="mailto:sergio.isnardo@gmail.com">sergio.isnardo@gmail.com</a>
		Sergio Isnardo Muñoz Villareal		<a href="mailto:sergio.isnardo@gmail.com">sergio.isnardo@gmail.com</a>
		Asmed Santoyo	3183544511	<a href="mailto:asmed123@gmail.com">asmed123@gmail.com</a>
		Jaime Sanabria Roa	3184780314	<a href="mailto:jsanabria60@gmail.com">jsanabria60@gmail.com</a> ; <a href="mailto:jmars28@hotmail.com">jmars28@hotmail.com</a> ; <a href="mailto:juanmanuelramirez35@g">juanmanuelramirez35@g</a>
2. Dirección Regional del Sena	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA	David Hernando Suárez Gutiérrez	634461	<a href="mailto:dhsuarez@sena.edu.co">dhsuarez@sena.edu.co</a>
		Diana Maria Florez	6800600 ext 73100	<a href="mailto:dflorezd@sena.edu.co">dflorezd@sena.edu.co</a>
3. Un representante de las Instituciones de Educación Superior de la región designado por el Centro de Educación Superior, CRES	UDES	Alejandro Acevedo	6590300 ext 1496	<a href="mailto:aacevedo@udes.edu.co">aacevedo@udes.edu.co</a>
		Willmar Lizarazo	6516500 Ext 1492	<a href="mailto:w.lizarazo@udes.edu.co">w.lizarazo@udes.edu.co</a>
4. Un representante de la Banca de Desarrollo y microcrédito con presencia en la región.	FUNDESAN	Jorge Alberto Gil Ordoñez	6802805	<a href="mailto:serviciocliente@fundes.org">serviciocliente@fundes.org</a>
		Martha Rocio Uribe	6520303	<a href="mailto:proyectos@fundesan.org">proyectos@fundesan.org</a>
5. Otros	COMISION REGIONAL DE COMPETITIVIDAD	Augusto Martinez Carreño	6527000 Ext. 345	<a href="mailto:santandercompetitivo@camaradirecta.com">santandercompetitivo@camaradirecta.com</a>
		Diana Carolina Gamboa G	6527000 Ext. 346	<a href="mailto:diana.gamboa@camaradirecta.com">diana.gamboa@camaradirecta.com</a>
	Universidad Pontificia Bolivariana	Primitivo Sierra Cano		<a href="mailto:rectoria@upb.edu.co">rectoria@upb.edu.co</a>
		Maryi Adriana Cadrazco S	6796220 ext 572	<a href="mailto:maryi.cadrazco@upb.edu.co">maryi.cadrazco@upb.edu.co</a>
	IMEBU	Angel Miguel Pino	6423942	<a href="mailto:profesionaluniversitario@imebu.gov.co">profesionaluniversitario@imebu.gov.co</a>
		Cristian Rueda Rodriguez	6423942	<a href="mailto:director@imebu.gov.co">director@imebu.gov.co</a>
	UCC	Xenia Viviana Rodriguez	6326098	<a href="mailto:xeniavega66@hotmail.com">xeniavega66@hotmail.com</a>
		Claudia Patricia Corredor	6343825	
	UNIRED	Bibiana A Lopez Acevedo	6303053	<a href="mailto:directora@unired.edu.co">directora@unired.edu.co</a>
		Maria Carolina Mantilla	6303053	<a href="mailto:asistente@unired.edu.co">asistente@unired.edu.co</a>
UNICIENCIA	Carlos Arturo Tamayo	6306060	<a href="mailto:carlosarturotamayo@gmail.com">carlosarturotamayo@gmail.com</a>	
	Oscar Javier Zambrano	3003007683	<a href="mailto:oscarzambrano@unicienciaibga.edu.co">oscarzambrano@unicienciaibga.edu.co</a> ; <a href="mailto:zambranoscar@gmail.com">zambranoscar@gmail.com</a>	
6. Representante del Gobierno	Ministerio de Comercio Industria y Turismo	FERNANDO AUGUSTO DELGADO	6067676 Ext. 28	<a href="mailto:fdelgado@mincit.gov.co">fdelgado@mincit.gov.co</a>