

Emprendimiento

Autor: Andres Felipe Alzate Cardona



Emprendimiento / Andres Felipe Alzate Cardona / Bogotá D.C., Fundación
Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5460-89-8

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA LICENCIATURA EN PEDAGOGIA INFANTIL
© 2017, ANDRES FELIPE ALZATE CARDONA

Edición:

Fondo editorial Areandino
Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: octubre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra
y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la
Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

Emprendimiento

Autor: Andres Felipe Alzate Cardona





Índice

UNIDAD 1 Oportunidades, retos y necesidades para emprender e innovar

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	11

UNIDAD 1 Identificación de oportunidades para emprender

Introducción	18
Metodología	19
Desarrollo temático	20

UNIDAD 2 Características de las culturas transformadoras

Introducción	26
Metodología	27
Desarrollo temático	28

UNIDAD 2 Etapas de un proceso de emprendimiento

Introducción	38
Metodología	39
Desarrollo temático	40



Índice

UNIDAD 3 Conceptos y modelos

Introducción	46
Metodología	47
Desarrollo temático	48

UNIDAD 3 Elementos de un plan de negocio

Introducción	53
Metodología	54
Desarrollo temático	55

UNIDAD 4 Estudio de casos significativos

Introducción	70
Metodología	71
Desarrollo temático	72

UNIDAD 4 Centro Don Bosco

Introducción	85
Bibliografía	88



Oportunidades, retos y necesidades para emprender e innovar



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Introducción

La educación superior en la actualidad, debe encaminarse a reforzar en los estudiantes competencias que le permita desarrollar habilidades empresariales, buscando con ello motivar que los nuevos profesionales tengan especial sensibilidad por la creación de organizaciones que no solo le ayudarán a desarrollarse profesionalmente en su quehacer disciplinar, sino también la posibilidad de hacer un aporte social y económico a su país.

Es entonces esta la posibilidad de crear una asignatura enfocada al emprendimiento, como el camino pertinente y apropiado para brindar conocimientos necesarios transversales a cualquier profesional que puede comprender para llevar a cabo un proyecto empresarial importante.

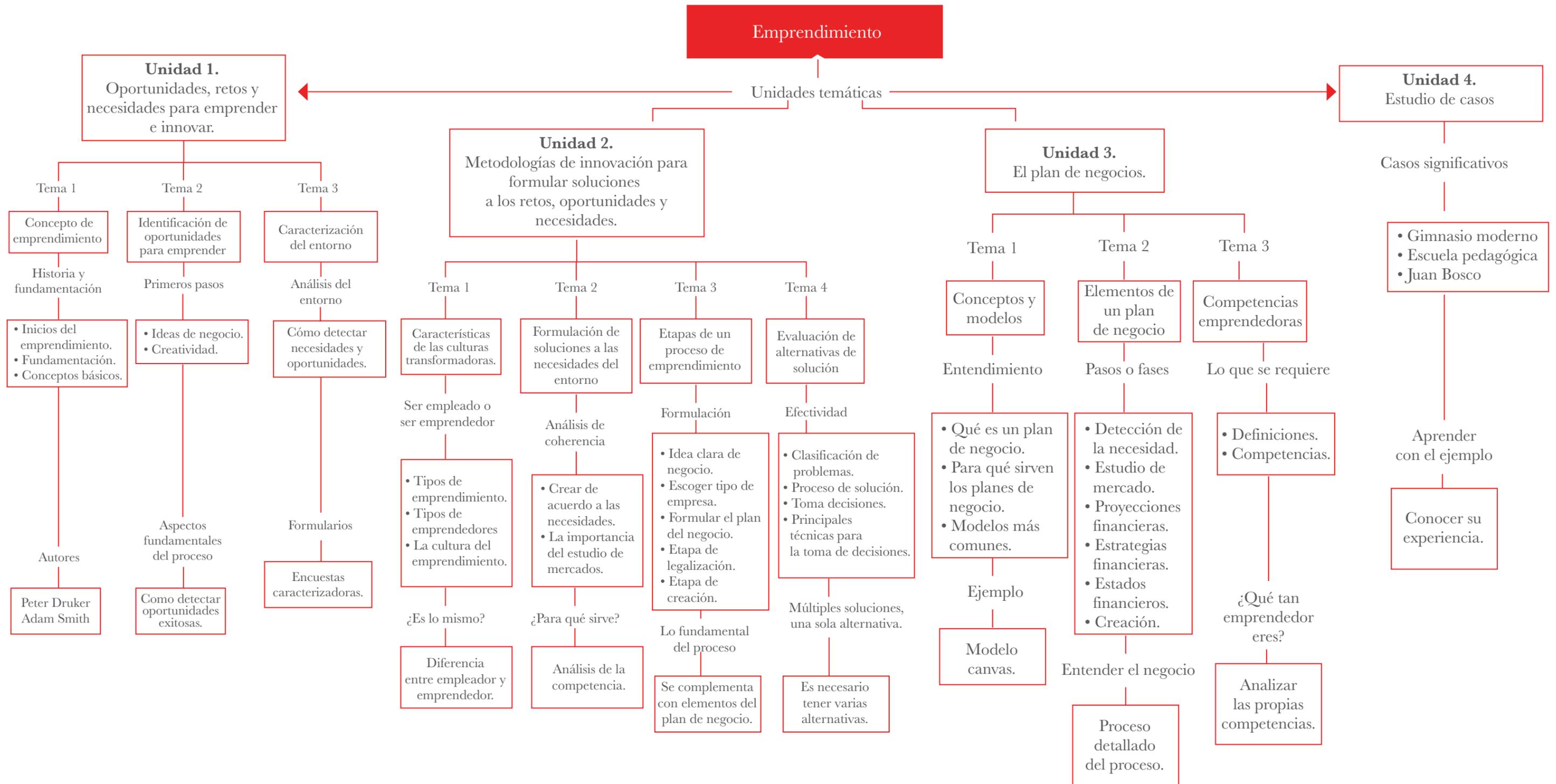
Se busca entonces motivar en el estudiante la creación de empresas y la apropiación de conceptos básicos necesarios para el desarrollo de proyectos importantes que brinde desarrollo a su región.

Metodología

La metodología a usar durante la asignatura y cada una de las unidades será teórico-práctico buscando en el estudiante un estilo de aprendizaje activo reflexivo.

Se presentarán talleres y otro tipo de actividades que le permitirán apropiarse los conocimientos necesarios para el correcto desarrollo de la asignatura.

Mapa conceptual de la asignatura



Competencias

Crear e innovar productos, servicios y procesos para lograr una mejor posición competitiva en el mercado, de acuerdo con los retos y necesidades de los consumidores con un enfoque tecnológico.

Competencias

- Conocer y apropiarse los conceptos básicos de administración y emprendimiento, asociándolos al proceso emprendedor.
- Identificar oportunidades de negocio o proyectos productivos de acuerdo a su quehacer disciplinar.
- Desarrollar ideas de negocio y conocer su importancia en las etapas del proceso emprendedor.
- Conocer y comprender casos de éxito que le permitirán apropiarse buenas prácticas y errores para incluirlos en su proceso de creación de empresa, permitiendo una tasa de éxito mayor.

Desarrollo temático

- **Núcleo temático 1.** Oportunidades, retos y necesidades para emprender e innovar.
- **Núcleo temático 2.** Metodologías de innovación para formular soluciones a los retos, oportunidades y necesidades.
- **Núcleo temático 3.** El plan de negocios.
- **Núcleo temático 4.** Estudio de casos.

Componente motivacional

El emprendimiento se ha convertido en un estilo de vida, un aporte significativo a todo profesional que no desea depender financieramente de una organización, sino antes al contrario ve en el emprendimiento la oportunidad de ser independiente en el ámbito financiero.

Hay muchos casos de éxito que se conocen a través del tiempo, se pueden nombrar algunos casos recientes: el creador de Facebook Mark Zuckerberg, quien a su corta edad ha logrado desarrollar una red social que hoy en día es de uso común casi en todas partes del mundo. Su fortuna asciende a los USD \$3.800 millones a 2013. ¿Cuál es su secreto?: innovar y arriesgar.

Steve Jobs: creador de Apple, el uso de la tecnología ha trascendido fronteras. Su propuesta ha ayudado a que el uso de las TIC's (Tecnologías de la Información Computacional) ayude a

transmitir conocimiento alrededor del mundo. Antes de su fallecimiento su fortuna era de unos USD \$11.000 millones. Creatividad e innovación hacen parte de su proceso emprendedor.

Docente Javier González Quintero (Manizales – Colombia), quien a través de un método que descubrió jugando dominó, ha logrado que las personas correlacionen, memoricen y aprendan a leer, escribir, sumar, restar, dividir y multiplicar en un máximo de seis meses (Proyecto Llamado ABC de Español)¹. Su invención está presente en Centro América y Europa, obteniendo un reconocimiento de la Unesco en 1.984.²

Pareciera una tarea sencilla, sin embargo deberá enfrentar muchos obstáculos para llegar a ser un gran emprendedor. De todas maneras el camino habría que iniciarse, asumir el reto de ser empresario le permitirá lograr la independencia económica que tanto anhela.

Recomendaciones académicas

Es importante que adicional a las lecturas y temas propuestos en esta asignatura, usted deba hacer investigaciones y lecturas por su cuenta

¹Para mayor información visite: <http://www.abcdespanol.com/>

² http://sostenibilidad.semana.com/upload/documentos/Documento_29277_20130527.pdf

ta. Hay algunos temas que no se podrán comprender por la sola lectura del material suministrado. Recuerde que este es solo orientador.

En la primera semana es recomendable leer temas acerca de: historia de la administración, teorías administrativas, contabilidad básica, finanzas básicas, teorías del emprendimiento, proponentes de la teoría emprendedora y tipos de emprendimiento.

Para la segunda semana conviene ahondar en temas tales como: cómo formular y evaluar proyectos de inversión, cómo innovar, cómo se desarrollan y para qué sirven los estudios de mercado, investigar términos como: qué es competencia, qué es monopolio, qué es oferta y demanda y cómo detectar necesidades de consumidores pero enfocado a su profesión.

Para la tercera semana, recomendable investigar sobre qué es un plan de negocio, cuál es su utilidad, cómo se desarrollan propuestas ganadoras, cómo financiar los proyectos, qué entidades apoyan a los emprendedores, qué es un ángel inversionista.

Por último, se plantearán tres casos significativos de emprendimiento en su área de conocimiento; sin embargo, deberá investigar por lo menos otros casos de acuerdo al tipo de empresa en el que esté interesado en desarrollar.

Concepto de emprendimiento

Historia y fundamentación del emprendimiento

Inicios del emprendimiento

El emprendimiento tiene sus orígenes desde el mismo inicio de la historia de la humanidad, dado que desde ese entonces, el hombre siempre ha buscado la manera de superarse y me-

jorar su calidad de vida. Muchos autores refieren el término “emprendimiento” como algo nuevo, novedoso; sin embargo, desde la misma existencia del hombre se ha logrado demostrar la capacidad que tiene el ser humano de crear y ser innovador. Veamos algunos ejemplos: la rueda fue creada en la época de Mesopotamia hace unos 3.500 años AC, fue diseñada para que los primeros hombres pudieran transportar objetos pesados, posteriormente fue teniendo grandes modificaciones y hoy día prácticamente muchos objetos requieren de la rueda para su operación.

Pasando un poco a través del tiempo, podemos hablar de la creación del bombillo por Thomas Alva Edison; el radio por Guglielmo Marconi y muchos otros inventos que hoy día usamos gracias a la capacidad de innovación y creatividad del hombre.

El emprendimiento como término proviene del francés (*entrepreneur*), que significa pionero. Es una palabra que se viene usando recientemente en el mundo; este término comenzó a usarse por Schumpeter, posteriormente ha venido transformándose a lo que hoy día conocemos como aquella acción que una persona ejerce gracias a su capacidad de innovación y creatividad para proponer proyectos con alto impacto social y económico; entendiendo además que para ser emprendedor no es necesario llegar a crear organizaciones, basta con una idea, propuesta o proyecto que puede ejecutarse en una empresa o en la comunidad a donde se pertenece y que ofrece una alternativa de solución a diferentes problemáticas previamente identificadas.

Algunos autores han dado las siguientes definiciones de emprendimiento:

1803: Jean-Baptiste Say: un emprendedor es un agente económico que une todos los me-

dios de producción. La tierra de uno, el trabajo de otro y el capital de un tercero y produce un producto. Mediante la venta de un producto en el mercado, paga la renta de la tierra, el salario de sus empleados, interés en el capital y su provecho es el remanente. Intercambia recursos económicos desde un área de baja productividad hacia un área de alta productividad y alto rendimiento.

1934: Schumpeter: los *entrepreneurs* son innovadores que buscan destruir el estatus-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios.

1964: Peter Drucker: un *entrepreneur* busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende el emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso.

1975: Howard Stevenson: el emprendedorismo es la búsqueda de oportunidades, independientemente de los recursos controlados inicialmente.

Hoy día, se habla de diferentes emprendimientos y emprendedores; su transformación se ha dado gracias a los cambios sociales y económicos que el mundo ha ido teniendo y que buscan líderes que propongan cambios profundos en la estructura de las empresas y países. Por lo tanto se puede hablar de **emprendimiento tradicional y emprendimiento social**. El primero (emprendimiento tradicional), está enfocado a la creación de organizaciones que generan utilidades económicas; el segundo (emprendimiento social), se enfoca al desarrollo de alternativas de solución a problemas sociales previamente detectados.

Fundamentación

Al hacer una búsqueda profesional sobre la fundamentación del emprendimiento, se pue-

de hallar un sinnúmero de biografías y de autores que lo abordan. Unos hablan sobre las competencias emprendedoras, otros citan las diferentes etapas del emprendimiento; sin embargo, conviene hacer una breve introducción por la historia de la administración. No se trata de abordar todas las teorías administrativas y hacer un estudio concienzudo del tema, pero si es necesario que antes de hablar de cómo crear empresas, cómo hacer el paso a paso para entender el mundo del emprendimiento, conviene entender primero las organizaciones y de donde surge este concepto.

La administración nace como una práctica que le ha permitido al hombre organizarse y trabajar mancomunadamente para enfrentar diferentes aspectos de su vida cotidiana. A lo largo del tiempo, se ha ido perfeccionando este aspecto a medida que los grupos sociales aumentan y que con ello se demuestra la necesidad de organizar no solo su trabajo para conseguir un objetivo común, sino también delimitar entre los mismos miembros de los grupos sus funciones para ser mucho más efectivos y conseguir mejores resultados.

Se pueden encontrar propuestas como las de Frederick Winslow Taylor, Taylor es conocido como el padre de la administración científica. Su interés era el de acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia en la producción. Taylor propuso cuatro principios: la organización científica del trabajo, la selección científica y la capacitación del trabajador, cooperación entre directivos y operarios y la división del trabajo entre administradores y operarios.

Por otro lado está Henry Fayol, quien es denominado el padre de la administración moderna, sus principios básicos eran: aplicación del criterio de división del trabajo para establecer una estructura básica de la empresa mediante operaciones o agrupación de funciones básicas

de la organización; proceso administrativo de gerencia, funciones básicas de los directivos o elementos de la administración; formulación de criterios técnicos que deben orientar la actividad administrativa o los principios generales de la administración. Fue Fayol quien propuso que las empresas pueden dividirse en diferentes unidades o áreas funcionales que dediquen su esfuerzo y trabajo a funciones específicas como las áreas de producción, financieras de gerencia, contables, etc. Además propone 14 principios que aportan desde cómo se debe lograr la división jerárquica, hasta cómo generar procesos de remuneración del personal y los modos como se debe hacer esa remuneración, la disciplina, la autoridad, entre otros.

Por último vale la pena mencionar a Max Weber; Weber aborda un tema de burocracia en las organizaciones a un nivel mucho más elevado. El tipo de ideal o puro de administración burocrática construida formalmente por Weber, ha contribuido a interpretar y explicar el comportamiento normativo y dinámico de las organizaciones de gran escala. Dentro de las características técnicas del tipo ideal aplicables en la realidad se destacan:

- El concepto de racionalidad y crecimiento predecible de las organizaciones, así como elementos que favorecen el fortalecimiento del proceso de planeación en las organizaciones.
- La necesidad de un estatuto formal, racional, de la burocracia.
- Un sistema de administración de decisiones y procedimientos por escrito.
- Sistema de administración de personal profesional de carrera.
- El carácter de impersonalidad, decisiones de acuerdo a los fines y normas de la burocracia.

Así como se mencionan estos autores, existen muchos más que han aportado a lo largo de la historia conceptos y principios administrativos que ayudan a mejorar la forma de administración de las organizaciones y que es necesario que el estudiante conozca para que a medida que se avance en la asignatura, tenga la posibilidad de comprender mejor las empresas desde su misma concepción inicial, dando además herramientas que le permitirá estructurar proyectos autosostenibles, organizados, con alto impacto social y económico y ante todo, generadoras de empleo.

El objetivo de esta sección, es la de hacer una breve introducción a conceptos administrativos que se convierten en la base del emprendimiento, de tal manera que al comprender como operan las organizaciones, podrá tener bases sólidas y fundamentos para que al momento de proponer un proyecto de creación de empresa propio, tenga las herramientas necesarias para su implementación.

Conceptos básicos

Antes de continuar con el proceso de conocimiento y entendimiento del mundo empresarial, planteemos los siguientes interrogantes:

Un emprendedor: ¿Nace o se hace?

Ser independiente financieramente: ¿Es un desafío que todos podemos enfrentar?

¿Ser emprendedor y crear empresa es lo mismo?

Seguramente usted ya ha contestado en este momento con base en sus conocimientos y experiencia; sin embargo vamos a responder estos interrogantes juntos.

Primer interrogante: un emprendedor: ¿Nace o se hace?

Seguramente ha tenido la oportunidad de leer los puntos anteriores en donde mencionábamos aspectos importantes de la historia del emprendimiento y cómo desde tiempos antiguos el hombre ha desarrollado capacidades extraordinarias para sobrevivir, llevar a un estado superior su calidad de vida y buscar alternativas para mantener por lo menos su estatus-quo como ser humano: alimentarse, buscar abrigo y lo que Maslow en su pirámide de necesidades ha dicho que siempre el ser humano va a buscar cómo satisfacerlas. Es evidente entonces que todos nacemos emprendedores, o acaso ¿Sus padres no han tenido la oportunidad de darle a usted lo necesario para que hoy día pueda ser un gran ser humano y un excelente profesional?, o usted ¿No ha ido desarrollando aspectos y competencias en su vida que le dan la oportunidad de estudiar, trabajar y aportar a su hogar? Le pregunto entonces estimado (a) alumno (a) ¿Usted sería un emprendedor? Responda con un sí definitivo. Diferente es entonces, que no todos nacemos con las mismas competencias y capacidades, unos tienen la posibilidad de ser grandes músicos, otros grandes científicos, otros como usted Licenciados en Pedagogía Infantil y que han asumido el reto de enseñarles a otros cómo leer, escribir conocer de historia, de arte y muchos otros conocimientos que piensan transmitir a sus futuros estudiantes; otros con la capacidad de crear empresa. Esto no quiere decir que no lo podamos lograr, se puede ser Licenciado en Pedagogía y ser empresario al mismo tiempo. En todo caso, no asuman el emprendimiento como si el único camino fuera el de crear empresa, hay múltiples formas de ser emprendedor.

Hagamos una introducción a unos conceptos elementales en el proceso: ser emprendedor, ser empresario. Estos términos le harán preguntarse asimismo (a) qué tanto de ello tiene y qué le hace falta para acercarse a interiorizar-

los y convertirse en un emprendedor nato. Estos conceptos deben traer consigo los siguientes interrogantes:

¿Le gustan los desafíos?

Si su respuesta fue positiva, responda así mismo (a) cuál es el mayor reto que usted tiene ahora; seguramente responderá: terminar los estudios y trabajar fuertemente en lo posible en su campo de acción disciplinar. Le propongo un desafío mayor: crear su propia empresa.

Pero para ser empresario debe tomar iniciativa, arriesgarse; más adelante podrá ver las competencias que se requieren para ser emprendedor y entenderá realmente la propuesta del reto.

Otro concepto básico importantísimo es la generación de riqueza. ¿Cómo se genera? Consolidando la capacidad productiva, propiciando una mayor dinámica económica, fortaleciendo la iniciativa privada y la capacidad emprendedora de las personas. En resumen, generar todos los espacios necesarios para que haya más y mejores empresas ya que éstas crean nuevos empleos, producen bienes y servicios que la comunidad requiere, generan competencia evitando los monopolios, están llamadas a innovar permanentemente, contribuyen al bienestar colectivo.

¿Qué implica crear empresa?

- Es una forma de vida.
- Es una opción de desarrollo profesional.
- Es una alternativa de realización personal.
- Es una forma de conseguir dinero como un medio para progresar.
- Pone a prueba toda la capacidad de trabajar, competir, innovar, ganar, lograr objetivos y realizar sueños.

¿Quién es empresario?

Un empresario es ante todo un emprendedor que asume el reto de crear una empresa.

Segundo interrogante: ser independiente financieramente: ¿Es un desafío que todos podemos enfrentar?

Evidentemente no todos tenemos la misma capacidad de asumir este tipo de riesgos; casi siempre cuando se interroga a un posible emprendedor y se le pregunta cuáles creen que son los mayores obstáculos al momento de crear empresa, normalmente responde primero que lo económico se convierte en una barrera para el desarrollo empresarial. La gran mayoría de personas se mantienen en su zona de confort, piensan que tener un empleo estable les brinda toda la seguridad necesaria para su sustento y el de su familia.

Un argumento de todos: ¿Dónde puedo encontrar el dinero suficiente para crear mi empresa?, es muy difícil crear el negocio que siempre he soñado ya que tiene un costo muy elevado. Por lo tanto, no todos se atreven a asumir el riesgo y a aceptar este gran reto.

Tercer interrogante: ¿Ser emprendedor y crear empresa es lo mismo?

Todos relacionamos el término emprendedor con creación de empresa; sin embargo, ya hemos visto con anterioridad que ser emprendedor es asumir una actitud diferente frente a los demás, es algo que nos diferencia del común de la sociedad. Ser emprendedor es ser propositivo, asumir liderazgo, iniciativa sin importar que aporte esté brindando; es un estilo de vida. Hoy día es común escuchar que se han desarrollado proyectos con impacto social y económico alto, o que una organización o grupo de voluntarios han propuesto una idea o un proyecto que ha beneficiado a comunidades me-

nos favorecidas; este es un estilo de emprendimiento nuevo, se le llama emprendedor social.

Sin embargo, y para efectos de desarrollar una temática empresarial, la asignatura está enfocada en motivar al estudiante el emprendimiento tradicional, por lo tanto a la creación de empresa como iniciativa propia.



Identificación de oportunidades para emprender



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Introducción

Cualquier proceso emprendedor requiere de varias etapas, todas ellas muy importantes, buscando obviamente el logro de los objetivos propuestos. Muchos emprendedores comienzan su labor de creación de empresas o de proponer ideas que pueden no tener mucho eco en los consumidores o clientes potenciales por falta de planeación y organización. Durante esta semana, las lecturas orientarán los primeros pasos y algunos aspectos necesarios para lograrlo y que al momento de poner en marcha la organización, tenga por lo menos bases sólidas para la toma de decisiones.

Recomendaciones académicas

Es necesario que para la segunda semana, el estudiante investigue en temas tales como: cómo formular y evaluar proyectos de inversión, cómo innovar, cómo se desarrollan y para qué sirven los estudios de mercado, investigar términos como qué es competencia, qué es monopolio, que es oferta y demanda y cómo detectar necesidades de consumidores pero enfocado a su profesión. Por último se recomienda consultar casos de éxito de diferentes organizaciones con una mirada más de la propuesta de la idea y cómo logra desarrollarla para que tenga el éxito esperado.

Desarrollo temático

Identificación de oportunidades para emprender

La creación de una empresa resulta esencialmente de la combinación de dos factores: una persona o equipo de personas y una idea de negocio; es sabido que no en todos los casos las personas definen la idea de negocio a desarrollar, pero lo que indudablemente si hacen es decidir desarrollarla. A partir de esta situación se da inicio a lo que denominamos el proceso emprendedor.

Por lo general, existen diversas razones por las cuales las personas deciden crear empresas, algunas de las más comunes son:

- Se está desempleado.
- Existe la necesidad de independencia económica o de mejorar sus ingresos.
- No hay satisfacción con el trabajo que actualmente se realiza.
- Existe el deseo de emular a un familiar, amigo o conocido.
- Reto personal o autorrealización.

Si Ud. se siente identificado con alguna de las razones arriba comentadas, entonces conviene que piense seriamente la idea de emprender alguna actividad empresarial propia. De

esta manera, no solamente estará Ud. ante la posibilidad de mejorar los niveles de satisfacción personal sino que además posiblemente estará contribuyendo con otros (directa o indirectamente) a que participen en el proceso de creación de riqueza y bienestar común.

Esto último, es precisamente lo que en nuestro país se requiere y cada vez con mayor urgencia: “más y mejores empresarios”, razón por la cual cualquier iniciativa que Ud. se proponga y materialice, será al mismo tiempo un extraordinario aporte a la sociedad en que vivimos.¹

Ideas de negocio

Las ideas de negocio surgen por varias razones, una de ellas es porque una persona ha detectado una oportunidad en su entorno y ésta considera que no ha sido satisfecha en su totalidad. Antes de iniciar cualquier proyecto empresarial, es necesario tener la idea de negocio, es decir, tener en cuenta esa necesidad que ha logrado detectar y sobre la cual puede dejar claro el objetivo sobre el cual se va a basar la propuesta empresarial. Es uno de los aspectos más importantes, porque sobre ello se va a realizar todo el proceso de planeación y ejecución del proyecto empresarial.

¹http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_identificacionOportunidades_SAE.pdf

La pregunta inicial: ¿Cómo proponer ideas de negocio?, no es una tarea sencilla, en algunas ocasiones puede provenir de la inspiración del emprendedor; sin embargo, para que sea efectivo hay que hacer un proceso de investigación del entorno. Es el conocimiento profundo e integral de un medio lo que le permite al emprendedor identificar y evaluar aspectos como las oportunidades de negocio, las amenazas y los riesgos que implica el aprovecharla, etc. Básicamente una idea de negocio suele ser producto de²:

1. Las necesidades insatisfechas que se manifiestan en un determinado mercado.
2. Necesidades actuales que se proyectan en el futuro inmediato.
3. Nuevas necesidades que se pueden presentarse en el futuro.
4. Inquietudes e intereses personales.
5. Deficiencias en productos y servicios existentes.

Al investigar cada uno de los anteriores aspectos, podemos obtener información relevante y muy importante que se convierte en la oportunidad para detectar ideas de negocio interesantes. Es común escuchar de los emprendedores en potencia decir que tienen una idea de crear un restaurante temático, o una empresa que desarrolla o presta algún tipo de servicios de consultoría; esto es válido, pero toma mayor relevancia en el momento en que se logren detectar cuáles han sido los errores de las empresas que actualmente prestan ese servicio; por ejemplo: ¿Hay insuficiencia de empresas?; ¿Prestan un servicio deficiente?; ¿Han surgido nuevas necesidades? O ¿Se proyectan algunas que no pueden cubrir las empresas existentes? Con base en esto, es necesario entonces pre-

²<http://www.gerencie.com/identificacion-de-la-idea-de-negocio.html>

guntarnos qué tan novedosa es la idea que estamos proponiendo y cuál es ese aspecto que va a dar el valor diferenciador a lo que ya hay en el mercado (valor agregado), es por eso la insistencia en que el componente creativo e innovador debe ser de un dosis muy elevada, para que le permita llegar a competir en un mercado y obtener los resultados positivos esperados.

Hoy día, gracias a la globalización, las oportunidades de mercado han sido abiertas para el mundo. Por ejemplo, los tratados de libre comercio entre los países, abren oportunidades de mercado para que se envíen o reciban bienes, productos o servicios que logran entrar en la competencia de esos mercados. Con el caso colombiano, ha surgido un tema particular, y es que varios sectores económicos se han visto afectados negativamente porque no pueden competir contra empresas extranjeras, dado que estas empresas llegan a ofrecer sus productos a un menor costo que las producen y ofrecen los locales. Por otro lado, es evidente que muchos de los empresarios en Colombia, no cuentan con la formación suficiente a nivel empresarial para lograr hacer un proceso de fortalecimiento, y antes de ver una oportunidad de mercado, sienten que fue algo muy negativo y prefieren cerrar sus negocios. La pregunta es ¿Qué de todo esto puede llegar a ser una realidad y culpa del gobierno? o ¿Hasta dónde el mismo sector productivo tiene la responsabilidad de estar alienado con esos cambios?, tenga presente que hasta la misma forma de impartir educación está cambiando.

Es evidente que los mercados son mucho más competidos hoy día; la educación ha pasado a ser virtual, un profesional puede hacer su maestría en otro país estando directamente en su lugar de origen a un menor costo. Las compras vía web, la apertura de fronteras a otros países que antes era un gran reto llegar a ellos,

son parte de lo que hoy día se conoce como la globalización.

Es deber de todo empresario, fortalecerse para entrar en los mercados mundiales; más aún, es deber de los emprendedores que hasta ahora comienzan a crear sus propios negocios, entrar a analizar mejor los mercados para saber qué oportunidades existen hoy día. Las oportunidades ya no solo están en las ciudades, ya se encuentran en cualquier parte del mundo. Muchas personas esperan por obtener esos servicios o productos que los emprendedores tienen en mente crear y que están en disposición de pagar por ellos.

Con todo esto, ¿Será que las oportunidades para crear empresa se están limitando o se están abriendo?

Responda usted mismo este interrogante, pero allá afuera hay un gran mercado esperando por su idea de negocio para ponerla a funcionar en esta gran maquinaria.

En el sector educativo, por ejemplo, la ciencia y la innovación están marcando una nueva pauta para formar a los futuros profesionales. Los sistemas educativos de todos los países están volcándose a formar emprendedores, y esta formación que además debe ser integral, obliga a las instituciones de educación de todos los niveles a pensarse una nueva manera de llegar a los estudiantes que gracias a esa globalización, tiene un mayor acceso al conocimiento desde una página web. Las redes sociales se están prestando para que pueda darse una interacción alumno – docente, los profesores dan tutorías a través de Twitter o por Facebook, para muchos suena algo descabellado, pero en todo caso sigue siendo una realidad latente en este siglo.

Las ideas de negocio no llegan por si solas, parten de la observación del entorno y de las tendencias

de consumo de las personas. Es muy importante ser muy observador, conocer la competencia, entender las dinámicas de los negocios y de los mercados y con **innovación y creatividad**, se puede llegar a proponer una idea de negocio que aporte a la solución de necesidades insatisfechas.

Observar el entorno, la familia, los amigos y conocidos es un ejercicio de emprendimiento del cual pueden nacer grandes ideas de negocio. Basándose en principios de observación y la realización de previos estudios de mercado.³

Una de las grandes inquietudes o interrogantes de quién está pensando en la posibilidad de tener su propia empresa, es que la idea innovadora pueda llegar a ser un posible negocio prometedor. 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.

Surgen por actividades cotidianas de observación, conversación, circunstancias particulares en la vida corriente de un hombre o una mujer. Por supuesto, las ideas innovadoras convertidas en oportunidades de negocio hay que mirarlas con relación a su futuro. En este caso se considera que ellas deben tener potencial para generar utilidades, modificar la rentabilidad en el futuro, mostrar crecimiento del negocio y diversificar las fuentes alternativas del negocio.⁴

Creatividad

Es el proceso de crear mediante la mente; habitualmente producen soluciones originales. Carl Ranso Rogers lo define como la aparición de un producto nuevo, que resulta por un lado de la singularidad de un solo individuo y, por otro,

³http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/especiales/Paginas/10_ideas_emprender.aspx

⁴<http://portafolioemprendimientos.files.wordpress.com/2011/03/ideas-innovadoras-a-opportunidades-negocio.pdf>

de los aportes que recibe ese único individuo de otros individuos y de las circunstancias de la vida. Una persona creativa se basa en la imaginación y está en constante producción de nuevas ideas y conceptos. La creatividad va de la mano con la innovación.

¿Por qué hablar de creatividad en una asignatura de emprendimiento?; ya lo vimos en el tema anterior de **ideas de negocio**. Un emprendedor sin creatividad no puede desarrollar toda su capacidad emprendedora, ya que es necesario siempre estar alerta a los cambios del mercado, a los comportamientos del consumidor y obviamente a sus necesidades. Hoy día, en pleno siglo XXI se hace más que necesario que las empresas estén en constante innovación, creando nuevos productos y servicios que sean fáciles de adquirir, prácticos, fáciles de usar. El consumidor de esta época requiere que todo sea mucho más sencillo, incluso que se le facilite el acceso a la educación de sus hijos y por supuesto con excelente calidad.

Innovación

Al hablar de creatividad, debemos referirnos necesariamente a la **innovación**. Al buscar una definición exacta de innovación, nos encontramos con muchos resultados; algunas de estas definiciones provienen de autores reconocidos a lo largo de la historia. Por ejemplo, Joseph Schumpeter fue quien introdujo este concepto en su «teoría de las innovaciones», en la que lo define como el establecimiento de una nueva función de producción. En investigación, la definen como la búsqueda de nuevos conocimientos.

Sea cualquiera la definición que se pretenda dar a este concepto, se puede concluir que innovar obliga a que las personas estén creando valor y anticipándose a las necesidades de los clientes.

Es mucho más complejo para un emprendedor social ser innovador, ya que tanto la creatividad como la innovación deben proporcionarle esos elementos necesarios que le permitirán proponer nuevas ideas, que generan un aporte con valor agregado a la solución de las problemáticas sociales, si bien no definitiva, por lo menos con un aporte significativo a minimizar la necesidad detectada en la comunidad.

Cómo detectar necesidades y oportunidades⁵

El punto de partida de cualquier proyecto empresarial es precisamente la idea de negocio, pero solo con la idea no podemos lograr absolutamente nada si esta no cumple con dos requisitos básicos: primero la idea que usted propone va acorde a unas necesidades previamente detectadas en el mercado, necesidades que son manifestadas por sus clientes potenciales; segundo, la idea está relacionada con una oportunidad de negocio, puede partir de las mismas necesidades u otras circunstancias de mercado que le permitirán tener una tasa de éxito importante.

Así mismo, las oportunidades de un negocio se pueden medir desde diferentes aspectos tales como: competencia, tipo de tecnología y un aspecto que hoy día prevalece sobre muchas organizaciones y en las cuales los grandes inversionistas están poniendo los ojos: organizaciones social y ambientalmente responsables. Esto quiere decir que al momento de crear su organización o adquirir un negocio que ya se encuentra creado, es de vital importancia saber si tiene contemplado un programa de **responsabilidad social** que tenga en cuenta su relación con públicos de interés, cuidado por el medio ambiente y que sea consciente de los impactos que su empresa generaría a nivel social.

⁵http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_identificacionOportunidades_SAE.pdf

Este aspecto puede ser incluso un valor agregado y que en este momento está cobrando gran relevancia en el mundo empresarial.

Igual, es necesario que al momento de tomar la decisión de iniciar su camino por el apasionante mundo del emprendimiento, esté siempre atento a las oportunidades que se le presenten, ya que éstas pueden cambiar el rumbo de su vida y pueden brindarle un éxito incalculable; Esté atento a las señales, investigue, indague.

En el ecosistema emprendedor, puede llegar a encontrarse con herramientas de diferentes entidades que le ayudarán a orientar el proceso de ideas de negocio de una manera muy práctica; citemos algunas:

Ventures: Esta entidad busca promover la creación y crecimiento de proyectos empresariales sostenibles. Para tal efecto, atrae capital, promueve la cultura del emprendimiento y articula los sectores público, social y privado con miras a fortalecer el ecosistema empresarial. Ofrece concursos, formación, oportunidades de aceleración empresarial, financiación, entre otros. Más información en: <http://ventures.com.co/>.

Fundación Bavaria: el principal objetivo de Fundación Bavaria es beneficiar a las comunidades más necesitadas de Colombia a través de programas de inversión social orientados a la generación de empleo y de ingresos, la disminución de pobreza y al progreso y desarrollo sostenible del país. El modelo de operación de la Fundación Bavaria, tiene entre otros, un programa llamado “Destapa Futuro”; el programa apoya a los emprendedores con una estrategia de Mentores, son personas que pertenecen a la organización y que voluntariamente brindan apoyo, acompañamiento y asesoría a los emprendedores para que sus ideas de negocio y proyectos puedan fortalecerse. Consulte: <http://www.bavaria.com.co>.

Rueda virtual de ideas de empresa: es una plataforma interactiva dirigida a estudiantes, docentes, investigadores, entidades promotoras de negocios, empresas públicas y privadas, inversionistas, emprendedores, empresarios y a un público en general interesado en nuevos negocios y en la creación de empresas de clase mundial. La presentación de las ideas es el resultado del trabajo de los estudiantes de colegios y universidades interesados en dar a conocer sus ideas, creativas e innovadoras. El objetivo general es el de obtener una realimentación de los visitantes, generar redes de contacto con el fin de crear sinergias, relaciones comerciales y profesionales que se puedan consolidar en un futuro. Visite: <http://ideasdenegocio.upbbga.edu.co/rvin/web/>

Más adelante podrá ver cómo puede complementar esta etapa con la investigación de mercados, etapa que parte precisamente de las ideas de negocio.



Características de las culturas transformadoras



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Introducción

Durante la tercera semana, se analizarán los diferentes tipos de emprendimiento existente, tales como: emprendimiento innovador; emprendimiento social; emprendimiento tradicional; emprendimiento digital y emprendimiento cultural.

Así mismo, entender y comprender el emprendimiento como una cultura social, en la que diferentes factores se encuentran inmersos en ella para lograr objetivos comunes; en la cultura contemplar las leyes y normas como parte de su contexto y la influencia y apoyo que los diferentes gobiernos dan para motivar la creación de empresas como una estrategia para reactivar la economía y crear empleos dignos.

Por último, el crear empresas de acuerdo a las necesidades del entorno, que además tiene como base un proceso de investigación permanente; encuestas, análisis de la competencia, análisis del comportamiento de los consumidores, entre otras herramientas que son muy importantes para que el proceso de creación de empresa sea mucho más efectivo.

Recomendaciones académicas

Durante esta semana, se recomienda investigar acerca de la investigación de mercados y su importancia en el proceso de emprendimiento; para que sirva y cuál es el objetivo de la investigación de mercados, el video propuesto es solo un resumen que le orientará en el proceso. Es necesario además conocer acerca de las leyes que promueven el emprendimiento en Colombia, así como los diferentes estamentos y organismos encargados de apoyar a los emprendedores. Por último, ahondar más en los conceptos de los diferentes tipos de emprendimiento y de emprendedores.

Desarrollo temático

Tipos de emprendimiento

Hoy día el emprendimiento ha tenido una gran evolución, esto se debe a las crecientes necesidades que se presentan en los mercados y los clientes. En el siglo actual por ejemplo, la tecnología representa un papel importante para el desarrollo de nuevos negocios y la manera como los clientes obtienen los bienes y servicios que requieren; así mismo temas como la innovación, las necesidades sociales de una comunidad y el crecimiento de nuevas organizaciones se encuentra al orden del día. En ese sentido, muchos autores refieren diferentes tipos de emprendimientos, pero para esta asignatura conviene centrar el estudio en solo cuatro de ellos; estos se consideran los que hoy en día realmente se están aplicando y sobre los cuales se deben fortalecer las competencias emprendedoras: emprendimiento innovador; emprendimiento social; emprendimiento tradicional; emprendimiento digital y emprendimiento cultural.

Emprendimiento innovador: son emprendimientos con visión global, que resuelven o crean necesidades de mercado, y se caracterizan por su alto potencial de crecimiento rápido, rentable y sostenido. Están basados en la innovación y tienen la capacidad de crear y capturar valor extraordinario.¹

¹ <http://www.innpuolcolombia.com/?lang=es&seccion=EmprendimientoDinamicoInnovador>

Este tipo de emprendimientos requieren mucha recursividad, creatividad, investigación y alta tolerancia a la frustración. El emprendimiento innovador logra diferenciarse de los demás por su propuesta y oferta de valor ya que genera empleos con altos salarios, su capacidad de generar riqueza se da casi que al primer año de operación y exige un constante cambio; se adapta con gran facilidad a ellos y los márgenes de ganancia logran superar casi el 8%.

En Colombia existen entidades como Innpulsa, dedicada exclusivamente a apoyar estos emprendimientos, otorgan recursos económicos, asesorías, financiamiento a procesos de investigación, entre otros, que se consideren importantes para poder potenciarlos y fortalecerlos.

Emprendimiento social: es un tipo de emprendimiento diferente a los comúnmente conocidos, ya que su idea básica precisamente no es la de crear empresa. El emprendimiento social se basa en aportes de soluciones originales generando valor social, que beneficia a las comunidades en donde busca impactar.

El emprendimiento social tiene un fuerte componente de innovación social, definido este de

<http://www.innpuolcolombia.com/?lang=es&seccion=EmprendimientoDinamicoInnovador>

amplias maneras por muchos autores y que se hace necesario citar por lo menos dos de ellos; el Skoll Centre for Social Entrepreneurship, por ejemplo, define la **innovación social** como: “nuevas ideas que logran alcanzar metas sociales”; Para la CEPAL y Naciones Unidas, innovación social tiene que ver con una idea novedosa con capacidad de mejorar la vida de los habitantes, que no necesariamente es sinónimo de algo nuevo sino la introducción de un cambio determinante a algo ya existente, que generará resultados a problemáticas sociales.²

Por lo tanto, vemos que el emprendimiento social busca generar una transformación que aporta al desarrollo de la sociedad en general; motiva los valores, la ética y la transparencia, así como la inclusión social y el respeto por los derechos humanos; propone ideas innovadoras convirtiéndose en una posibilidad para todas aquellas personas que sienten la necesidad de contribuir a la comunidad en general.

Existen organizaciones que operan como negocios inclusivos; los negocios inclusivos, según **Cecodes**³ (Consejo Empresarial Colombiano Para el Desarrollo Sostenible), son aquellos que contribuyen a la superación de la pobreza mediante la incorporación de personas de escasos recursos a su cadena de valor. Además, se caracterizan por ser sostenibles en su crecimiento económico, pero adicionalmente aportan al progreso social y al cuidado del medio ambiente y lo involucran a su cadena de valor en sus procesos organizacionales. Al generar un desarrollo sostenible, pueden ser más eficientes y competitivas; manejan mejor su reputación; se relacionan mejor con los gobiernos y sus públicos de interés; manejan mejor las incertidumbres financieras y de mercado. Su objetivo de

²<http://www.dinero.com/administracion/articulo/centro-innovacion-social-gobierno-colombiano/135690>

³ <http://www.cecodes.org.co/>

negocio tiene asociado un fuerte componente de impacto social y ambiental que se suma a estos propósitos de sostenibilidad llegando a la base de la pirámide social y económica⁴ (**ver también curso sello de responsabilidad social**).

En conclusión, el emprendimiento social se puede dar bien sea creando empresa como negocio inclusivo, creando organizaciones sociales o haciendo aportes que no necesariamente terminan en la creación de organizaciones económicas (por ejemplo ideas o la ejecución de un proyecto que puede beneficiar a una comunidad). Es importante que pueda ampliar información con este tipo de emprendimientos, entendiendo y conociendo a organizaciones que los apoyen como por ejemplo Ashoka; organización sin ánimo de lucro que tiene presencia en varios países y cuyo enfoque es precisamente motivar, apoyar y fortalecer el emprendimiento social en el mundo.

Emprendimiento tradicional: el emprendimiento tradicional ha sido históricamente el de mayor referencia en el ecosistema del emprendimiento. Se basa en la creación de empresas y busca como fin para quien lo desarrolla, riqueza y utilidad.

Conviene aclarar: un tema muy diferente es el autoempleo al emprendimiento tradicional. El autoempleo básicamente es una economía del rebusque, es la manera como las personas que no tienen un empleo fijo o a falta de uno, buscan cubrir sus necesidades básicas insatisfechas mediante la venta de productos, o la instalación de un negocio que les produzca ingresos a el emprendedor y su núcleo familiar. Es una buena iniciativa cuando los recursos escasean pero no puede tener la denominación de emprendimiento tradicional.

⁴ <http://www.cecodes.org.co/index.php/negocios.html>

¿Cuáles son entonces las características del emprendimiento tradicional?, la respuesta es muy sencilla: debe generar empleo digno, debe contar con unas áreas mínimas funcionales (mercado, administración y finanzas, recursos humanos y gerencia), debe tener procesos claros y organizados y buscar su crecimiento constante. Unos ofrecen bienes o servicios, mientras que otros se dedican a la producción de esos bienes o productos.

Entidades como el Sena, Colombia Joven de Presidencia de la República, Secretaría de Desarrollo Económico y Cámaras de Comercio, son algunas de las organizaciones que en Colombia apoyan el emprendimiento tradicional; buscan motivar a las personas a que creen sus propias organizaciones, les ayudan a fortalecerse, otorgan recursos económicos (en algunas ocasiones no deben devolverse esos recursos siempre y cuando cumpla con unos requisitos mínimos), los capacitan y acompañan en todo el proceso de creación de empresa.

Emprendimiento digital: el emprendimiento digital busca los mismos objetivos del emprendimiento tradicional: la creación de organizaciones y que además generen utilidades y por supuesto riqueza. Su diferencia por supuesto es notoria con los demás tipos de emprendimiento, ya que se basa en la tecnología y el desarrollo de las tecnologías de la información (TIC's).

Es relativamente más exigente que los demás emprendimientos, su innovación y creatividad son su base y una constante en todos sus procesos. Muchas de estas organizaciones a veces no tienen una sede física o un grupo de personas o equipos de trabajo con una estructura organizacional y jerárquica definida ya que todo lo desarrollan mediante las TIC's.

Emprendimiento cultural: el emprendimiento cultural es una actividad de apropiación

de los valores simbólicos e intangibles de una sociedad para crear diversas maneras de representación plasmados en bienes y servicios culturales, a través de procesos económicos basados en el riesgo, la creatividad y la innovación, que en su conjunto deben permitir la consolidación de una idea de negocio, empresa u organización.⁵

Este tipo de emprendimientos hoy día ha tomado mucha fuerza, ante todo por la preocupación del gobierno en dos aspectos fundamentales: uno la pérdida desmesurada del acervo cultural por parte de los ciudadanos y los jóvenes; por otro lado, por la creciente de grupos étnicos y culturales, así como otros artistas de diferentes disciplinas y que por falta de apoyo económico abandonan o el país en busca de mejores oportunidades, o desisten de su idea.

El Ministerio de Cultura, apoya en gran medida este tipo de emprendimientos por medio de distintas convocatorias buscando beneficiar y motivar cada día más el emprendimiento cultural.

Tipos de emprendedores

Así como existen diferentes tipos de emprendimiento, también existen diferentes tipos de emprendedores; actualmente se pueden encontrar muchas definiciones, pero por ahora vamos a centrar solo en las tres comúnmente reconocidas; estas son: Emprendedores Sociales; Emprendedores Empresariales o Tradicionales y los Intraemprendedores:

■ **Emprendedores sociales:** un emprendedor social es aquel que tiene una idea que produce un cambio social; su motivación es la de generar cambios profundos y durade-

⁵ http://www.diariocultural.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=3195&Itemid=383

ros, no el dinero. Su idea de negocio se basa en las necesidades sociales de la comunidad en donde quiere impactar; no busca la riqueza, sino beneficiar a la sociedad en su conjunto.

- **Emprendedor empresarial y/o tradicional:** esta categoría es la más conocida a nivel general; un emprendedor Empresarial es aquel que tiene una idea de negocio y la convierte en una empresa comercial, su esquema de plan de negocio está enfocado a cubrir necesidades de clientes a nivel general; también a generar riqueza y trabajo.
- **Intraemprendedores:** los intraemprendedores son personas que pertenecen a una organización o a una comunidad; se denominan así porque normalmente no requieren de instrucciones permanentes o de seguimiento para ejecutar sus funciones, siempre son propositivos, líderes y les gusta estar innovando. Buscan ayudar al cumplimiento de los objetivos agregando valor a las mismas.

Así como existen estos tipos de emprendedores, podemos encontrar otros tales como: mentores, ángeles inversionistas y otros que hacen parte del ecosistema del emprendimiento. Los invito a consultar más información para que puedan comprender quienes más participan en el ecosistema emprendedor y cuál es su rol.

La cultura del emprendimiento

Es un conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos, los cuales generan patrones de comportamiento hacia la creación de riqueza actuando centrada en las oportunidades planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.⁶

⁶<http://emprendimiento.sena.edu.co/index>.

Un factor importante en la cultura del emprendimiento y que poco se menciona, es el trabajo en equipo. Indudablemente ninguna empresa o proyecto puede ser desarrollada por una sola persona, necesita del apoyo de otros que puedan compartir el esfuerzo o sus propios conocimientos para llevar a cabo la creación de esa organización.

Otro aspecto importante en la cultura del emprendimiento son las normas y leyes que los países deben emitir para asegurar el apoyo a los emprendedores. En Colombia particularmente se hacía complejo crear empresa y son varios los factores que influyen en ello; por ejemplo: Trámites extensos, pocas fuentes de financiación, poca capacitación y un acompañamiento insuficiente. Sin embargo, ya han comenzado a darse pasos importantes desde el gobierno central para ir subsanando estos obstáculos. Actualmente existe la ley 1014 de 2006, emitida por el gobierno para ayudar a fomentar la cultura del emprendimiento en Colombia; entre otros la ley busca: “*Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clústers productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo*”; así como también: “*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*”. Para conocer información más completa de la ley, puede consultar las lecturas complementarias de la asignatura. Gracias a esta ley, entidades como el Sena, entre otras, buscan no solo fomentar la cultura emprendedora sino que brindan más ayuda financiera y acompañamiento al proceso de creación de empresa.

http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=20

No obstante, se hace necesario recomendar y recordar que la cultura emprendedora no se logra a través de las leyes o cuando se llega a la universidad y que de alguna manera obligan a los estudiantes a que tomen ciertos cursos o asignaturas referenciando el tema; la cultura emprendedora viene desde la infancia, en los hogares, las escuelas, los colegios y son estos estamentos los llamados a promover y motivar a los niños, y jóvenes a pensar con una actitud emprendedora. Esto ayuda a que haya más profesionales pensando en crear empresas y fomentar empleo y no tanto a graduarse para salir a buscar un empleo digno que les ayude medianamente a ganarse su sustento. La mentalidad debe ser ganadora y eso se logra fomentando la cultura del emprendimiento.

Principios para el desarrollo de la cultura del emprendimiento⁷:

1. Formación integral en aspectos y valores como: el desarrollo integral del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad, desarrollo del gusto por la innovación, el estímulo a la investigación y el aprendizaje permanente.
2. Fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo, en torno a proyectos productivos con responsabilidad social.
3. Reconocimiento de la conciencia, el derecho y la responsabilidad del desarrollo de las personas como individuos y como integrantes de una comunidad.
4. Apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde las perspectivas: social, económica, cultural, ambiental, regional y local.

⁷<http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html>

Formulación de soluciones a las necesidades del entorno

Crear de acuerdo a las necesidades

Este aspecto es muy importante apropiarlo durante el proceso emprendedor; ya se había visto en el tema de ideas de negocio lo importante que es hacer investigaciones previas para saber qué tipo de ideas de negocio se puede promover, y que su elemento principal era tener en cuenta las necesidades de los clientes y el cambio de los mercados. En su investigación Ponce (2009) dijo que: “Si queremos o necesitamos diferenciarnos de la competencia, tenemos que comenzar a descubrir cuáles son las necesidades reales de un cliente”.

¿Por qué los negocios fracasan? Pueden ser muchos los factores, pero hay un factor determinante, los emprendedores que no se han tomado la molestia de preguntar qué es lo que los clientes necesitan, consideran que su idea de negocio es muy buena y que por lo tanto tendrá un éxito elevado, pero la realidad es que el fracaso es más que inminente. No se puede crear empresa por el capricho de una persona o porque tiene el dinero suficiente, por lo tanto el fracaso no le preocupa.

Antes de aventurarse a crear una empresa, pregúntese así mismo si eso es lo que los clientes necesitan. Cabe anotar que en otras ocasiones los negocios se desarrollan creando necesidades a los clientes, pero para que esto se dé, se debe hacer una investigación de mercados y basar su idea de emprendimiento en el emprendimiento innovador para asegurar una tasa de éxito razonable.

Un ejemplo de la importancia de crear de acuerdo a las necesidades se puede ver en el siguiente caso: Orgánicos del Caribe es una empresa agroindustrial comprometida con el

medio ambiente, especializada en la prestación de servicio PGIRS (Plan Gestión Integral de Residuos Sólidos). Servicio ofrecido a empresas que dentro de sus procesos productivos o de comercialización generen residuos orgánicos.

Este proyecto es liderado por Jesús Cruz, un egresado del programa de Diseño Industrial de la Universidad del Norte, quien recientemente ganó los concursos para emprendedores Ventures y Destapa Futuro, este último organizado por la Fundación Bavaria S.A.

El objetivo de la empresa es recolectar residuos de manera técnica. Estos son trasladados a la planta de aprovechamiento donde, por medio de un proceso de compostaje con biotecnología, lo convierten en fertilizante orgánico para las plantas.⁸

¿Cómo creen ustedes que este joven egresado ha logrado obtener éxito en su idea de negocio?, su idea de negocio tiene varios componentes importantes:

1. Es una idea innovadora ya que se está enfocando en hacer uso de los residuos que dejan algunas empresas y que pueden ser contaminantes potenciales su sólo son arrojados a los rellenos. Por lo tanto ayuda a conservar el medio ambiente.
2. Termina en un producto de necesidad para muchas personas que tienen cultivos o plantas y que pueden hacer uso de este fertilizante y a bajo costo.
3. Es evidente el proceso de investigación para determinar qué hacer con ese tipo de residuos al que se le pudiera dar un uso adecuado de destinación final.

Interesante propuesta ¿cierto?, veamos otro ejemplo:

⁸Ver nota completa en: <http://www.uninorte.edu.co/web/grupo-prensa/noticia?articleId=541511&groupId=73923>

Groupon es una web que ofrece cupones en oferta para la compra de productos, bienes o servicios a bajo costo para los clientes; Andrew Mason es el creador de esta importante iniciativa, mostrando además un acelerado crecimiento desde su creación. Su gestor explica el porqué del éxito de su idea de una forma muy sencilla: “Nosotros ganamos una comisión, los clientes pagan menos por el producto y las empresas asociadas consiguen un retorno a gran escala para sus productos y servicios”⁹. Un dato curioso, Mason es Licenciado en Música de Silicon Valley. ¿Qué aspectos ve importantes en esta propuesta?:

1. Es un emprendimiento dinámico, innovador y digital.
2. Su propuesta se basa en permitir a las empresas ofrecer productos en promociones (por lo tanto a bajo costo) directamente a los clientes por medio de su página web (reduce intermediarios y fuerza de ventas).
3. Los clientes pueden comprar lo que necesitan de acuerdo a la emisión de los cupones relacionado con el producto que ofrecen en su momento. El cliente paga con su tarjeta de crédito vía *on-line* y su producto llega directamente a la casa o trabajo (facilidades de pago y de acceso a los productos sin moverse de su casa, lo que redundaría en darle facilidades a los clientes para hacer sus compras).

Por lo tanto el trabajo de estos dos emprendedores y de muchos otros, se ha basado en detectar cuáles son las necesidades de los clientes y sobre ello proponer su idea de negocio; paso que le va a permitir generar una propuesta ganadora. Pero ¿será suficiente sólo con saber cuáles son las necesidades de los clientes?, evi-

⁹Ver más información y otros ejemplos en: <http://www.cisco-pymes.com/2011/04/5-ejemplos-de-emprendedores-convertidos-en-empresarios-exitosos/>

dentamente esta es sólo una variable, hay que saber más acerca del perfil de clientes a donde se va a dirigir la idea, o conocer cuáles son las tendencias del mercado en donde desea ingresar. Por lo tanto, para ello la investigación de mercados es muy importante, es un paso que no se puede eludir.

La importancia del estudio de mercados

¿Tiene una idea de negocio, pero no sabe si es viable? O por el contrario ¿Tiene la actitud y la posibilidad de crear empresa, pero no sabe qué hacer? La solución: la investigación de mercados.

Este es un proceso que no solo los emprendedores deben hacer, las grandes, medianas y pequeñas compañías lo hacen de manera permanente. ¿Qué se busca a través de la investigación de mercados? saber cuáles son las tendencias del mercado, conocer a los clientes y determinar un grupo específico de clientes a donde se deben dirigir todos los esfuerzos (nicho de mercado), conocer la periodicidad de compra (diaria, mensual, semanal), ubicación geográfica del cliente, entre otros. Así mismo, sirve para recolectar información con el ánimo de saber qué tanta aceptación tiene un producto determinado (Se usa en estos casos hacer pruebas de uso, degustaciones, entre otros métodos) o una empresa.

También se usa para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, crear marcas, elaborar campañas publicitarias, reducir el riesgo en la toma de decisiones, conocer a la competencia y sus prácticas de mercadeo.

Para desarrollar una correcta investigación de mercados, el emprendedor deberá prepararse lo suficiente para hacer una adecuada gestión. Es el primer momento en el que tiene acceso a informa-



ción primaria con el cliente y la competencia, así como a fuentes secundarias partiendo de la observación y la búsqueda bibliográfica.

Esta etapa se ejecuta mediante unos pasos básicos, que ayudan a recolectar la información de una manera ordenada y sistémica, información que posteriormente deberá ser analizada para la toma de decisiones. El siguiente gráfico muestra cada uno de los pasos:

Pasos para desarrollar una investigación de mercados

Definición del problema: pareciera obvio pero es un paso importante y que deberá definirse para que el objetivo de la investigación sea efectiva. La definición del problema para el emprendedor deberá estar basada en: conocer la viabilidad de una idea de negocio o por el contrario conocer las tendencias del mercado para determinar qué idea de negocio se puede proponer. Debe ser muy claro para el emprendedor este primer paso, ya que de ahí se desprende todo el trabajo a desarrollar.

Planeación de la investigación: luego de haber definido el problema a resolver, debe planear qué tipo de información necesita recolectar, los instrumentos de recolección de la información, número de muestras o encuestas dependiendo el caso, lugares geográficos, equipo de trabajo que le ayudará a recolectar la información. En muchas ocasiones se usa como instrumento de recolección las encuestas, en todo caso este tipo de recolección de información es una fuente primaria ya que los datos llegan directamente del sujeto. La información recolectada puede ser tanto cuantitativa como cualitativa. En la planeación también puede prepararse el acceso a fuentes de información secundarias, estas son libros, leyes, normas, o desde la simple observación y percepción del encuestador. También se debe definir el tipo

de cliente o grupo de clientes a quienes se desea entrevistar, esto depende básicamente del tipo de idea de negocio; por ejemplo: se está diseñando una idea de negocio para la creación y puesta en marcha de un jardín infantil campestre bilingüe, ¿Cuál es el público objetivo? Puede ser mujeres que son madres solteras que trabajan, con ingresos promedio desde tres salarios mínimos, que busquen tener un lugar donde dejar a su hijo durante sus horas de trabajo y que en lo posible sea en un punto intermedio entre su trabajo y su casa, además que tenga la necesidad que se cubran no solo los alimentos básicos diarios, sino también que pueda comenzar a recibir algún tipo de orientación vocacional ya que su hijo es superdotado.

Al definir este perfil de cliente potencial, ya le da la posibilidad de comenzar a planear una investigación muy concreta, por sus ingresos podrá determinar promedio el estrato social, por lo tanto la ubicación geográfica sería mucho más simple. ¿Qué le desea preguntar a su cliente potencial?, ese es el secreto de una buena formulación de un instrumento encuesta y que le permitirá tener éxito en la entrevista. Importante, definir cuánto dinero deberá invertir en esta etapa para que logre hacer la búsqueda de los recursos.

Recolectar la información: esta etapa es una fase operativa, es un trabajo de campo y que para efectos de la veracidad de la información es la más efectiva. En estadística se usa una serie de fórmulas que le darán la información necesaria para determinar cuántas encuestas o instrumentos deberá tener diligenciados, o cuántas entrevistas deberá realizar para que tenga menos margen de error.

Analizar la información: posterior a la fase operativa, se debe analizar la información recolectada; los análisis estadísticos son muy importantes ya que de una buena interpreta-

ción de la información se toman las decisiones que demarcarán el futuro de la empresa. Esta información deberá estar digitada, tabulada y codificada para que sea más fácil su interpretación. De estos resultados salen hipótesis que posteriormente deberán ser corroboradas para tomar una decisión final que aporte a la ejecución de la idea de negocio.

Presentar los resultados: por último se presentan los resultados en un informe gerencial y que por supuesto hará parte de toda la información y documentación del plan de negocio (más adelante se verá planes de negocio), información que puede llegar a ser solicitada por las organizaciones a las que se acuda al momento de buscar financiación para el proyecto.



Etapas de un proceso de emprendimiento



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Introducción

A partir de esta semana, se hará una mayor inmersión en el proceso del emprendimiento en la parte operativa del mismo; es decir, se conocerá cuáles son las etapas del proceso emprendedor y lo que se requiere para llevar a cabo todo con éxito. Estas etapas deben hacerse en orden y cada una de ellas tiene una serie de actividades que ayudan a cumplir con éxito lo propuesto.

En la semana anterior, se planteó que la investigación de mercados es una etapa importante en el inicio de creación de empresas; ahora se va a conocer como se articula con la información a estudiar en el proceso de la etapa de emprendimiento. Por ejemplo, al hacer el proceso de detectar una oportunidad de mercado, la investigación de mercados se convierte en una herramienta muy importante para que al detectar la necesidad y proponer la idea de negocio, se tenga un soporte sólido que permitirá ir más seguro en el proceso de creación. Acto seguido definir qué tipo de empresa quiere crear, diseñar un plan de negocios, analizar los impactos esperados (Positivos y Negativos) y por último, por su puesto crear la empresa.

Al finalizar el estudio, se planteará una lectura muy interesante sobre cómo abordar los problemas que se irán presentando a lo largo del proceso emprendedor como de funcionamiento de la empresa; cómo clasificarlos, cómo buscar alternativas de solución, cómo tomar las decisiones y que técnicas se pueden encontrar para la toma adecuada de soluciones, técnicas que ayudarán a quienes no se han enfrentado a estas situaciones, abordarlos de una manera organizada y bien planeada.

Recomendaciones Académicas

Durante esta semana, se recomienda investigar acerca de la investigación de mercados y su importancia en el proceso de emprendimiento; para que sirva y cuál es el objetivo de la investigación de mercados, el video propuesto es solo un resumen que le orientará en el proceso. Es necesario además conocer acerca de las leyes que promueven el emprendimiento en Colombia, así como los diferentes estamentos y organismos encargados de apoyar a los emprendedores. Por último, ahondar más en los conceptos de los diferentes tipos de emprendimiento y de emprendedores.

Desarrollo temático

Etapas de un proceso de emprendimiento

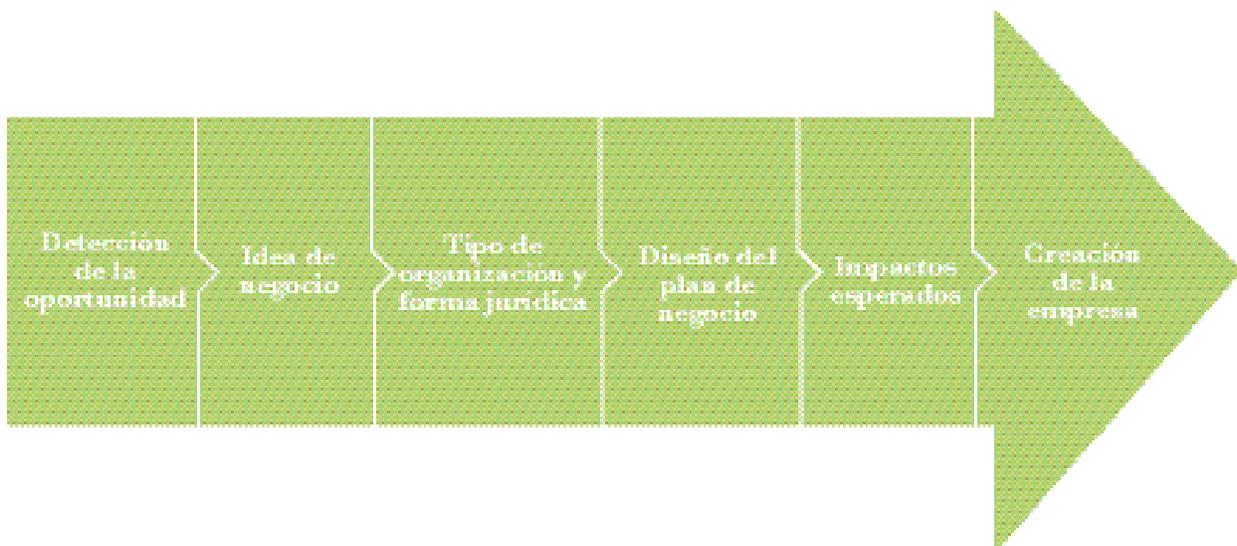
El proceso emprendedor consta de varias etapas, es un proceso encadenado y ordenado que orienta al emprendedor en el momento de plasmar su idea de negocio en un documento. Recuerde que este tipo de documentos (Planes de negocio), son solicitados por entidades a las que se llegaría a solicitar algún tipo de financiación, incluso ángeles inversionistas. Es la carta de presentación y por medio de la cual el emprendedor “vende su idea”.

El siguiente gráfico muestra cuáles son estos pasos:

Detección de la oportunidad o necesidad

Antes de tomar la decisión de crear una organización, es necesario tener claro cuál es la problemática o necesidad que existe en los clientes y sobre la cual usted desea trabajar para aportar a la solución, y por supuesto crear la idea de negocio. En ese caso, debe investigar en su comunidad, en su ciudad o país, cuáles son esas necesidades potenciales. Ya se había hablado acerca de la importancia de la fase de ideas de negocio, por lo tanto estos dos primeros pasos (detección de la oportunidad e idea de negocio), van de la mano en su fase operativa.

Al tener clara la necesidad, surge fácilmente una idea o solución innovadora que le ayudará



a conformar un plan de negocio. Detectar la necesidad y tener la idea clara, es el norte para llegar a la formulación de su plan de negocio o emprendimiento.

Tipo de organización y forma jurídica

Es importante en esta fase definir el tipo de organización y forma jurídica que se va a crear, es decir qué tipo de organización se ajusta más a las necesidades de su propuesta de negocio.

Existen organizaciones tales como: no gubernamentales (ONG's); fundaciones, empresas sociales; empresas comerciales; S.A.S (sociedad por acciones simplificada) en reemplazo de las empresas unipersonales; cooperativas, entre otras.

Cada una de estas organizaciones tiene una normatividad particular, requisitos y para crearla y formalizarla. Por ejemplo, las cooperativas hacen parte de la economía solidaria, para su proceso de formalización los asociados (dueños) deben hacer un curso en economía solidaria; el certificado del curso por cada uno de los miembros debe anexarse a la documentación requerida y luego radicarla ante la cámara de comercio respectiva.

En otros casos, las personas deben dirigirse ante la DIAN a solicitar su correspondiente NIT, rango de facturación; radicar los otros documentos requeridos tanto en la cámara de comercio, como de la misma entidad.¹ En todo caso, es necesario conocer cuál es la normatividad, documentos requeridos para la formalización y todo lo necesario para evitar inconvenientes de tipo legal o jurídico posteriormente. En este caso, el emprendedor puede solicitar una consultoría en estas entidades para que un profesional lo pueda orientar personalmente.

¹ <http://www.dian.gov.co/>

Diseño del plan de negocio

Es la formulación del proyecto propiamente dicho, existen muchas tareas operativas que el emprendedor debe ejecutar durante la creación de la empresa. Por lo tanto debe realizar un informe ejecutivo con esta información. El contenido del plan de negocio, básicamente contiene el pensamiento organizacional del emprendedor, es cómo se visiona en cada una de sus áreas y actividades, proyecciones y necesidades para un desarrollo adecuado en su ejecución. Ya se había mencionado la investigación de mercados como uno de los principales componentes y se había comentado que de los resultados de esta investigación, sale información muy importante para la toma de decisiones. Por ejemplo, definir las estrategias de mercado, en las que se debe definir la estrategia de precios, planes de comunicación, el concepto del producto o servicio, entre otras. Estos dos pasos hacen parte de la primera etapa del plan de negocio denominado Mercado; las otras etapas a realizar son: 1) Diseño de la etapa operativa; 2) Diseño de la organización (estructura organizacional – aspectos legales); 3) Diseño de la estructura financiera; 4) Diseño del plan operativo y por último y no menos importante, los 5) Impactos esperados.

El detalle de cada una de estas etapas se verá en la Unidad 3, no obstante era necesario mencionarlo, teniendo en cuenta que esta información es de vital importancia en las etapas del proceso de emprendimiento.

Impactos esperados

Es evidente que toda organización es creada con un objetivo, ese objetivo hace necesariamente que se piense en unos impactos que va a generar esa organización; no es lógico por lo menos no definir impactos económicos en

beneficio del emprendedor. Sin embargo, existen otros impactos que deberán contemplarse, como los ambientales y los sociales.

Los impactos de cualquier empresa deben medirse por medio de indicadores y metas; el emprendedor debe proponerse generar un número determinado de empleos, una cantidad de ingresos que no solo de den para sostener su empresa sino también generar utilidades, conocer los otros posibles impactos en lo ambiental y saber qué hacer con ellos y como se mencionó en la primera unidad, ser consciente de los impactos los convierte en una empresa con Responsabilidad Social Empresarial que le da valor agregado a la organización generando además confianza con sus clientes.²

Creación de la empresa

Este sería el paso final del proceso de los planes de negocio, etapa en la que ya habrá de tener definido todos los pormenores y que así pueda ponerse en funcionamiento la organización.

Instalaciones físicas, adecuaciones, personal, materia prima, proveedores, facturación y todo lo necesario para que la ejecución y puesta en marcha se cumpla con un éxito importante. Esto no quiere decir que hasta esta etapa ya habrá finalizado el proceso emprendedor, antes el compromiso consigo mismo es mayor, ya que de aquí en adelante, el ahora empresario deberá estar atento hasta el mínimo detalle para que su empresa funcione de acuerdo a lo planeado generando los retornos esperados.

En la etapa de funcionamiento, incluso en la misma ideación se pueden llegar a presentar obstáculos, el secreto está en cómo abordarlos de una manera muy profesional para sortearlos de la mejor manera posible. A continuación

² Ver: <http://www.cemefi.org/>

se abordará un tema que le será de mucha ayuda en el manejo de problemas y la búsqueda de soluciones a los mismos.

Evaluación de alternativas de solución

Durante el proceso de creación de la empresa y su operación, el emprendedor deberá enfrentarse constantemente a diferentes problemas en la organización, así como lo hace en su vida cotidiana; en ese sentido deberá ir desarrollando la habilidad de toma de decisiones acertadas para su solución; esta habilidad la da la experiencia. Al principio deberá basarse en su intuición, aplicar el ensayo y el error hasta lograr percibir cuáles son las decisiones correctas.

Es de mencionar que a un problema se deberá plantear diferentes alternativas de solución, hasta encontrar la que realmente se ajuste y aporte a la solución del problema o problemas. Los problemas se pueden presentar en todos los niveles de la organización, por lo tanto habrá algunas soluciones que dependerán directamente del empresario y otras deberá delegar en su equipo de trabajo sin perder de vista el resultado final de las mismas.

Veamos a continuación los procesos que se llevan a cabo para buscar alternativas de solución de una manera ordenada.

Clasificación de problemas

Lo primero que se debe hacer es identificar cuál es el problema; en muchas ocasiones la aplicación de estrategias como el análisis DOFA (que es la detección de Debilidades - Oportunidades – Fortalezas y Amenazas), se convierte en una herramienta de ayuda para que el emprendedor pueda detectar incluso aquellos problemas que a simple vista no pueden verse.

Los problemas pueden ser clasificados en ruti-

narios o repetitivos; y nuevos (bien sean complejos o fáciles de manejar) y se dan a todos los niveles de la organización: gerenciales, operativos, de producción, de mercadeo. Luego de tener claro el problema a resolver, se buscan las alternativas de solución.

Proceso de solución

Los problemas rutinarios y/o repetitivos, son aquellos que se presentan casi a diario en la operación; prácticamente su solución es la misma en todos los casos; los problemas nuevos y complejos requieren de un tratamiento especial y diferente.

Los problemas complejos pueden abordarse de la siguiente manera:

- Identificación del problema real.
- Planteamiento de alternativas de solución.
- Planteamiento de hipótesis (En donde se analizan los pro y los contra de cada una de las alternativas de solución propuestas), ese es el ¿Qué pasaría si?
- Por último se escoge la solución.

La diferencia en el proceso de solución de los problemas sencillos a los complejos, es que definitivamente se puede obviar todo el criterio de selección anterior y se puede pasar de identificar el problema a escoger la solución más común.

Toma de decisiones

La toma de decisiones no es una tarea sencilla, se requiere de liderazgo, intuición, creatividad y por supuesto la ética en los negocios y principalmente la personal. Las decisiones afectan la operación de toda una organización bien sea positiva o negativamente.

Las decisiones como veíamos anteriormente,

van de acuerdo a los niveles de la organización. La gerencia se enfoca en la mayoría de los casos a decisiones de tipo financiero; a nivel operativo las decisiones se encuentran enfocadas a las necesidades de materia prima y su periodicidad de compra, facturación y cartera; en la producción, las decisiones pueden darse en identificar y solucionar los cuellos de botella, personal requerido para la producción, determinar los planes de producción; y en mercadeo el nivel de ventas necesario para llegar a puntos de equilibrio y generar utilidades, planes de comercialización.

Es vital incluir en las decisiones empresariales y personales la ética como un estilo de vida; es algo que debe permear a toda la organización y que no vaya a afectar negativamente las decisiones tanto gerenciales como a otros niveles. Aquí vuelve a tomar relevancia un tema que se ha venido abordando a lo largo de la asignatura: Responsabilidad Social y Ambiental; este tema incluye la ética y la transparencia en los negocios y hace parte de la toma de decisiones.

Principales técnicas para la toma de decisiones

Existen muchas técnicas que ayudan a la toma de decisiones; cualquiera que sea la técnica escogida, el empresario debe tener claro que este tipo de decisiones deberán tomarse en grupo. No se puede o no se debe concebir la toma de decisiones empresariales como algo individual, las empresas son construidas por un grupo de personas, no por una sola persona y el éxito o fracaso de cualquier empresa depende de ello.

Tres de las técnicas más usadas para este ejercicio son: Método Delphi, Brainstorming, y el Análisis Dofa.

- Método Delphi (Linstone, H., y Turoff, M., 1975): una Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pre-

gunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes. Por lo tanto, la capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos. (Landeta, Jon., 1996).

- **Brainstorming:** esta es una de las técnicas más usadas y conocidas hasta el momento, se basa en reunir un grupo de personas y que en conjunto comiencen a proponer diferentes ideas a un tema planteado. Debe ser un ejercicio dirigido objetivamente, se pide a los participantes respetar las ideas de los demás, ser propositivos, participativos, imaginativos y de mente muy abierta para que el ejercicio cumpla con su propósito. Parte del éxito también depende de quién orienta el ejercicio para que pueda obtener la mayor información posible. (Osborn, Alex., 1953).
- **Análisis DOFA:** esta técnica es conocida en los procesos de planeación estratégica y de diagnóstico empresarial; se usa comúnmente para analizar la situación presente o prever casos futuros en una organización. Sus siglas resumen los conceptos de: Debilidades – Oportunidades – Fortalezas y Amenazas que tiene la empresa. Las debilidades y las fortalezas corresponden a factores internos y sobre los cuáles se puede tener injerencia y decisiones sobre ambas dimensiones; las oportunidades y las amenazas corresponden a factores externos a la empresa y sobre los cuáles no se tiene poder de decisión sobre las posibles ocurrencias, sino sobre los posibles efectos de las mismas, que es diferente.

En el caso de los emprendedores, por ejemplo, se usa para analizar a qué situaciones se puede enfrentar y que lógicamente le son

completamente desconocidas; en el caso de las empresas ya existentes, para hacer seguimiento a las actividades de la organización y cómo deberá reaccionar frente a las diferentes situaciones presentadas. Se recomienda igual que las otras técnicas, este ejercicio se haga grupal y con personas claves en la empresa.

Estas son tres técnicas recomendadas para la toma de decisiones, es pertinente que por medio de procesos de investigación pueda conocer qué otras técnicas podría aplicar, según sea su caso. En todo caso, deberá desarrollar una buena habilidad para la toma de decisiones a medida que se vaya enfrentando a diferentes situaciones; asesorarse de expertos es una buena opción.

3
UNIDAD

Conceptos y modelos



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Introducción

Durante esta semana, el estudiante tendrá la posibilidad de profundizar en el plan de negocios. Un plan de negocios es muy importante al momento de crear o fortalecer a las organizaciones. Es la manera como los accionistas, gerentes o emprendedores pueden conocer cuáles son los objetivos en términos de dinero de las empresas. Es decir, qué presupuesto se requiere para operar, para producir, para administrar una organización. Si es una empresa nueva, qué proyecciones financieras existen de acuerdo a los requerimientos de funcionamiento (planta física, personal, materia prima). Como se trata de proyecciones, se habla entonces de cifras presupuestadas basadas en el comportamiento económico del sector en donde se va a crear la empresa, de las cifras del país, de los cálculos basados en un estudio de cuántas personas se requieren para operar, qué tanta materia prima, cuáles serían las ventas para cubrir los gastos, impuestos y por supuesto generar utilidades, que éste sería el fin mismo de las empresas. Al finalizar la semana de estudio, se conocerá entonces, qué tipos de planes de negocio son los más comúnmente usados. Los planes de negocio son muy importantes también para que se pueda conseguir un financiamiento bien sea por parte de las entidades bancarias o cualquier otro ente que apoye a los emprendedores, básicamente es la carta de presentación financiera y de navegación empresarial.

Recomendaciones académicas

Esta etapa del proceso emprendedor es fundamental, es precisamente el momento en que el proyecto empresarial comienza a tener vida, se hacen visibles las necesidades económicas para que la organización pueda crearse, así como la manera en que esos recursos deberán buscarse. Es recomendable entonces prestarle especial atención a las actividades de repaso y a los recursos de aprendizaje propuestos, así como comenzar a comprender o fortalecer conceptos, términos y otros aspectos importantes en este punto (contables, financieros, de mercadeo, entre otros).

Además de las lecturas propuestas, se sugiere acercarse a entidades como el Sena, Cámara de Comercio, la Red de Emprendedores de Fundación Bavaria, Organizaciones o Redes de Ángeles Inversionistas, para que puedan ofrecerle información complementaria para comprender mejor los términos expuestos y demás datos necesarios para entender mejor lo que es un plan de negocios y su correcta funcionalidad en la creación de empresas.

Desarrollo temático

Conceptos y modelos

¿Qué es un plan de negocios?

Durante las cuatro primeras semanas de trabajo, se han abordado temas que han venido orientando al estudiante en conceptos claves del emprendimiento; la secuencia propuesta le ha permitido entender qué es el emprendimiento, cuáles son las diferentes formas de emprender, qué tipo de emprendedores se puede conocer y otros aspectos importantes que facilitan el entendimiento del ecosistema emprendedor.

Se veía la importancia de dar comienzo al proceso emprendedor mediante una idea de negocio clara, y un conocimiento oportuno de las necesidades de los clientes, para que con base en ello se pudiera crear un negocio que responda a los cambios del mercado.

La insistencia en este aspecto tiene una razón de ser, y es que precisamente se convierte no solo en la parte fundamental para que el emprendedor tenga una idea de qué tipo de propuesta puede plantear, sino que además tiene la posibilidad de incluirla en el plan de negocios como rueda de anclaje al proceso. Pero ¿Qué es un plan de negocio?

Un plan de negocio se convierte en la carta de navegación para el emprendedor; es un documento en el que se detallan todos y cada uno de los pormenores que se requieren para que la empresa pueda entrar en funcionamiento. Este documento detallado, es solicitado por aquellas entidades a las que los emprendedores acuden para financiar su proyecto o también por aquellos ángeles inversionistas que se convierten en socios temporales de su negocio para que pueda hacerlo realidad.

Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente donde se queremos ir, donde nos encontramos y cuanto nos falta para llegar a la meta fijada (Robert Anthony, s.f.).

Pero su utilidad no es solo esta, al momento de entrar en operación es el manual del empresario y sobre el que se deberá basar para su fortalecimiento empresarial.

El plan de negocios es la carta de navegación para un empresario. Sin él se pierde en el mercado y en el mar de los negocios. Es el mapa para el explorador, el plano para el constructor, la receta para el cocinero o el procedimiento

quirúrgico para el médico. El plan de negocios es un estudio detallado y minucioso del negocio que el emprendedor piensa montar. Es una ruta para poder construir esa empresa y a su vez para evaluarla en términos de viabilidad operacional. El resultado principal de este estudio es la creación de un documento escrito donde se hallen especificados todos los aspectos de factibilidad de la empresa así como sus objetivos. En su elaboración deben intervenir no sólo el empresario sino todos los socios que lo acompañan de tal forma que desde ese instante se empiece a crear unidad.¹

¿Por qué escribir un plan de negocios?²

Anteriormente los negocios se realizaban, generalmente, con pactos verbales o contando en qué consistían o, simplemente, se ejecutaban sin ninguna base administrativa y organizacional. Eran empresas que se fundaban a nivel local y nadie más sabía los asuntos de ellas sino los mismos dueños. Si la empresa fracasaba, las razones de este tropiezo muchas veces eran ignoradas porque nunca hubo un documento que programara dicho negocio y que permitiera conocer en dónde se presentó la falla, y el éxito se asociaba más a un golpe de suerte. Actualmente, a las empresas no se las apoya sólo por sus buenas intenciones. A un inversionista o socio no le cuentan en qué consiste un negocio, se le presenta un plan donde esté consignado el objetivo de la empresa de tal forma que él y todo un grupo de asesores (dependiendo del tamaño del proyecto) analicen en detalle y evalúen la propuesta. Y, entre más claro, objetivo y viable sea ese plan de negocios, mucho mejor para grupos de interés. Hoy, muchos emprendedores informales aún obvian el plan de negocios. Son reacios a sentarse y elaborar su carta

¹<http://www.unab.edu.co/emprendimiento/dinero-sena/pasos/4-PlandeNegocio.pdf>

² Ibídem

de navegación. Tienen la creencia de que la única razón para concebir un plan de negocios es convencer al inversionista de que suministre los recursos financieros, esto es un gran error. El plan de negocios es un instrumento para dirigir todos los aspectos de la empresa. Muchos lo elaboran obligados por presentarlo ante una entidad. Y otros desisten de hacerlo por desidia. Si no sabe cómo empezar, asesórese. Los tiempos cambiaron. Ahora las ayudas y herramientas que se encuentran en Internet permiten que usted elabore su Plan apoyándose en una o varias fuentes, es el caso del curso virtual de “Pensamiento empresarial”, www.senavirtual.edu.co. De manera que si no elabora su plan de negocios, olvídense de su empresa. Otros empresarios tienen la creencia de que un plan de negocios es únicamente para una empresa que empieza. No es así. Dentro de la empresa existen un sinnúmero de etapas y cada una de ellas necesita alcanzar objetivos puntuales. En cualquier momento de la vida empresarial es indispensable el plan de negocios para avanzar, aun para aquellas empresas que nunca lo hicieron, les sirve como un ejercicio de reingeniería.

¿Para qué sirven los planes de negocio?³

- En una primera instancia servirá para poder decidir si es conveniente invertir en una nueva idea o en la modificación del negocio actual.
- Es de suma utilidad para saber si es necesario redefinir la idea original y por ende realizar los ajustes necesarios.
- Obtener financiamiento: este instrumento es útil para demostrar la viabilidad de una idea y la justificación para la solicitud y posterior devolución de un préstamo.
- Búsqueda de socios.

Estos aspectos son muy importantes; es lo mínimo que se debe tener en cuenta en la utilidad de los planes de negocio. A esto se debe agre-

³ <http://www.emtec.org.ar/documentos/tips.pdf>

gar lo siguiente: los planes de negocio no son más que la planeación estratégica anticipada de la empresa; si un emprendedor no planea o no se organiza, está condenado al fracaso. Pero ¿Cómo se complementan los planes de negocio con la planeación estratégica de la empresa?, es muy sencillo, los planes de negocio son una planeación estratégica de cualquier negocio; por ejemplo en el área financiera, si el emprendedor en su plan de negocio propone una serie de gastos e ingresos, sabe que espera una utilidad de ese ejercicio; por consiguiente: si el emprendedor no planea estos “simples aspectos” ¿qué podrá esperar al final del mes si no tiene claro qué es lo que se propone gastar para obtener unos ingresos?, ¿Dónde quedaría su utilidad y por consiguiente el retorno de su inversión?, en consecuencia, habrá otros temas que el emprendedor debería tener en cuenta al momento de planear; si requiere de unos ingresos determinados, sabe de antemano que debe organizar una estrategia de comercialización y venta de sus productos o servicios, por lo tanto tendrá que planear el número de personas, la cantidad de productos a vender y el tiempo en el que debe hacerlo para cumplir con esos ingresos esperados.

¿Es solo eso?, por supuesto que no; para poder tener el inventario necesario de productos, bienes o servicios para la venta, debe programar su plan de producción o equipo necesario que estaría en disposición de atender a los clientes; Por lo tanto planear su compra de materia prima para que no suceda lo del caso hipotético de la evaluación 2. Acto seguido se da una cadena organizacional en la que cada eslabón es muy importante para que se pueda cumplir con los objetivos propuestos en el plan de negocio. Este ejercicio deberá hacerse con frecuencia, además porque la planeación estratégica le permite al empresario tener un seguimiento y control de la organización y no perdería de su

vista los objetivos propuestos, por lo tanto su misión y visión tendrán congruencia.

Importancia de la planeación⁴

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo tanto los planes propuestos en un principio determinarán el éxito o el fracaso. El planear significará tranquilidad para el empresario, ya que en su curva de aprendizaje puede haber muchos errores; errores que puede manejar si ha hecho una correcta planeación.

Los planes tiene una serie de características, entre ellas: establecer metas a corto y mediano plazo, definir claramente los resultados esperados, establecer criterios de medición para determinar su cumplimiento o prever dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.

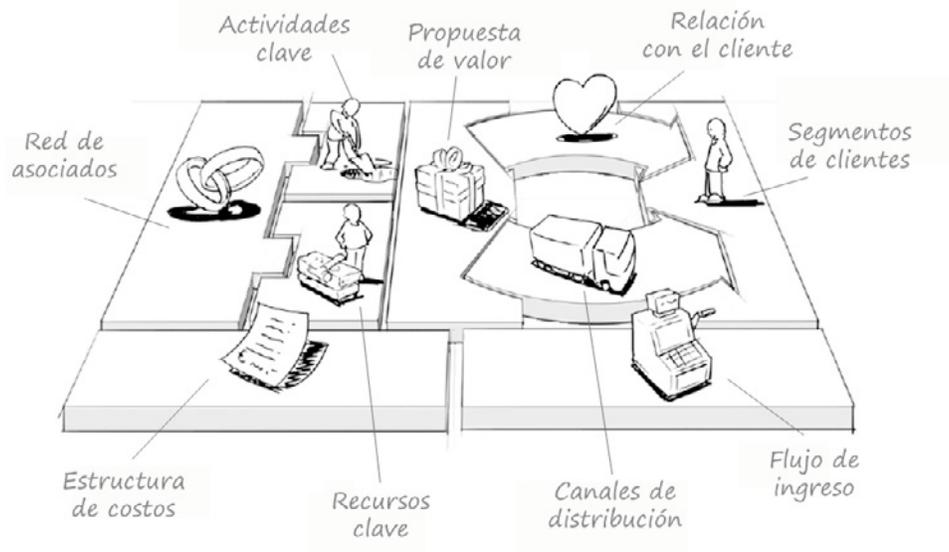
Modelos de negocio más comunes

Luego de tener el plan de negocio ¿Cuál sería el siguiente paso?, pareciera obvio pero el siguiente paso a dar, es buscar los recursos económicos para poner en funcionamiento la empresa.

Luego de tener un escrito muy amplio sobre el negocio ¿Este documento será el indicado para justificar su idea? Esta ha sido una gran incógnita al momento de pretender llegar ante un inversionista; la mayoría de futuros empresarios, consideran que teniendo el espacio adecuado con el posible inversor, presentar este documento es la oportunidad perfecta para

⁴http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documents%20PDF/como%20eleborar%20un%20plan%20de%20negocios_comerciohispanopuntocom.pdf

vender su negocio. Es un error no ir preparado ante estas personas, ya que además cuentan con un tiempo muy limitado.



El documento completo debe ser entregado, obviamente, pero al momento de tener unos minutos con el posible inversor, el emprendedor deberá ingeniárselas para vender su idea; una herramienta fundamental que le ayudará a tener un resumen y exponer su idea general pero con una información adecuada, serán los modelos de negocio.

En este caso, para presentar un plan de negocio, se ha sugerido un esquema que le permite al emprendedor tener el negocio resumido pero con toda la información relevante; esto en aras de optimizar los tiempos y tener un panorama muy general pero aterrizado a la realidad.

Los modelos de negocio, no son más que los resúmenes sobre los cuales se plasman los proyectos. Se conocen como resúmenes ejecutivos; existen muchos modelos sobre los cuales se puede trabajar, pero el más conocido es el modelo Canvas. En 2010 Alex Osterwalder diseñó el Business Model Canvas; un formato que visualiza el modelo de negocio en sólo una ‘hoja’, resultando un documento que ofrece directamente una visión global (el *helicopter view*) de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos:

El Canvas debe ser entendido como el “lienzo” en donde se plasman la idea y conceptos para el trabajo y desarrollo de áreas neurálgicas en la definición del modelo de negocio (*Taller crear empresa autores de Business Model Generation, Alex Osterwalder & Yves Pigneur*)⁵

⁵ http://www.fce.unal.edu.co/Emprendimiento/datos_publicos/plan_de_negocios_01032013.pdf

3

UNIDAD

Elementos de un plan de negocio



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Introducción

Para cerrar la tercera unidad, se hará un recorrido por los contenidos detallados de los planes de negocio, el ejemplo propuesto en la lectura es apoyado en el propuesto por el Sena; es un plan muy organizado y orientado, no obstante, es conveniente que el emprendedor conozca y sepa qué elementos de este plan de negocio son necesarios para el desarrollo de la empresa, particularmente por que el ejemplo propuesto, tiene elementos que se usan en una planta de producción. Lo ideal es que los estudiantes de esta asignatura, enfoquen sus esfuerzos a crear organizaciones que vayan acorde a su profesión: colegios, jardines infantiles, centros de ayuda pedagógica, o porque no, ayudas pedagógicas o propuestas que ayuden y soporten la labor docente acorde a necesidades que el sector tenga y que el emprendedor haya detectado.

Para finalizar, se mostrarán los estados financieros básicos a los que todo emprendedor deberá enfrentarse y conocer; se supone que esta labor le compete a los financieros y contadores, sin embargo es muy importante que el emprendedor los conozca y comprenda para que esté seguro de los movimientos financieros de su empresa y no cometa errores o logre detectar algún tipo de fraude, o por lo menos no se sienta en desventaja frente a expertos en estos temas, que además hará parte de las competencias emprendedoras de las que se habla al finalizar el estudio.

Recomendaciones metodológicas

Los planes de negocio tienen un alto componente financiero y lenguaje técnico, que en ocasiones es difícil que pueda ser comprendido por personas o profesionales que no tienen mucho contacto con este tipo de actividades empresariales. Lo importante en estas dos semanas de estudios, no es que el estudiante se convierta en un experto en finanzas o sienta la necesidad de estudiar una carrera profesional ligada con temas económicos. Antes al contrario, lo que se busca que es cualquier persona de cualquier profesión se sienta motivada por crear empresa. Es un poco complejo, obviamente, pero es importante comenzar a dar pasos importantes, estudiar, comprender estos temas y apalancarse en expertos mientras va comprendiendo o fortaleciendo su conocimiento en finanzas. No es prudente que todo quede concentrado en una persona y es muy importante que el emprendedor conozca información relevante para la toma de decisiones, que en últimas este termina siendo el papel de los planes de negocio. Buscar más información, comenzar a hacer ejercicios prácticos, conocer casos de éxito es una buena manera de reforzar lo aquí estudiado.

Desarrollo temático

Elementos de un plan de negocio

En la semana anterior, se había abordado en principio lo que es un plan de negocio y la importancia que tiene para el emprendedor al momento de crear su empresa; es evidente que existen muchas tareas operativas que el emprendedor debe ejecutar y que son muy importantes al momento de analizar la viabilidad de la idea que se plantea inicialmente, así se logra determinar si existe una tasa de éxito probable al momento de implementarla. En el tema de conceptos y modelos, se nombraron cada una de las etapas de los planes de negocio, ahora corresponde analizar en detalle cada una de ellas:

El modelo que se presenta a continuación, es una propuesta hecha por el fondo emprender del Sena; se desea proponer tal como ellos lo presentan, ya que es uno de los mejores y más sencillos modelos que actualmente se pueden encontrar. En todo caso, todos los modelos que el estudiante tenga la posibilidad tendrán esta información contenida.

1. Mercado	
Investigación de mercados	
Concepto	Contenido
Definición de objetivos	Defina los objetivos a lograr con el desarrollo de su proyecto, teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes.
Justificación y antecedentes del proyecto	Justifique las razones para el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y las demás que usted considere relevantes para la justificación de su proyecto. Así mismo relacione los antecedentes del proyecto.
Análisis del sector	Consigne el estudio realizado acerca del desarrollo tecnológico e industrial del sector; comportamiento del sector en los últimos 3 años, su evolución y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo.

Análisis de mercado	Elabore un diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos; defina el mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, otro; estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento), perfil del consumidor y/o del cliente. importaciones y exportaciones del producto/ servicio a nivel nacional y mercados objetivos (países);relacione los productos sustitutos y productos complementarios.
Análisis de la competencia	Identificación de principales participantes y competidores potenciales; análisis de empresas competidoras; relación de agremiaciones existentes; análisis del costo de mi producto/servicio frente a la competencia; análisis de productos sustitutos; análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia; imagen de la competencia ante los clientes; segmento al cual está dirigida la competencia; posición de mi P/S frente a la competencia.
Estrategias de mercado	
Concepto	Contenido
Concepto del producto o servicio	Descripción básica, especificaciones o características, aplicación/ uso del producto o servicio (por ejemplo si el B/S es de consumo directo, de consumo intermedio, etc.), diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del producto o servicio frente a la competencia.
Estrategias de distribución	Especifique alternativas de penetración, alternativas de comercialización, distribución física nacional o internacional, estrategias de ventas, presupuesto de distribución, tácticas relacionadas con distribución, canal de distribución a utilizar. Estrategias de comercialización.
Estrategias de precio	Presente un análisis competitivo de precios, precio de lanzamiento, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios. Explique la manera mediante la cual definió el precio.
Estrategias de promoción	Explique ó describa la estrategia de promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago), manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; presupuesto de promoción, costo estimado de promoción lanzamiento y publicidad del negocio. Precio de lanzamiento y comportamiento esperado del precio (tasa de crecimiento).
Estrategias de comunicación	Explique la estrategia de difusión de su producto ó servicio; explique las razones para la utilización de medios y tácticas relacionadas con comunicaciones. Relacione y justifique los costos.

Estrategias de servicio	Relacione los procedimientos para otorgar garantías y servicio postventa; mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros), formas de pago de la garantía ofrecida, comparación de políticas de servicio con los de la competencia.
Presupuesto de la mezcla de mercadeo	Cuantifique y justifique los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo antes relacionadas (producto, precio, plaza, promoción).
Estrategias de aprovisionamiento	Describa la forma de aprovisionamiento, precios de adquisición, políticas crediticias de los proveedores, descuentos por pronto pago o por volumen, en caso afirmativo establecer las cuantías, volúmenes y/o porcentajes etc. Definir si los proveedores otorgan crédito, establezca los plazos que se tiene para efectuar los pagos.

Proyecciones de ventas

Recuadro	Contenido
Proyección de ventas y política de cartera	Defina cantidades de ventas por periodo (mensualmente, trimestralmente, o semestralmente, el primer año y los totales por año, para el periodo de evaluación del negocio (este periodo es variable acorde con la naturaleza del negocio), teniendo en cuenta las demandas estacionales en caso de presentarse, así como los aumentos. Determine los ingresos (en \$) de acuerdo a la estrategia de precio y a la proyección de unidades vendidas. Cada producto debe tener asociado la posición arancelaria de importación /exportación. La proyección de ventas debe ser producto de un análisis en el que se haya utilizado un método de proyección como los relacionados en la caja de selección que ofrece el sistema. Explique cuál es la fuente de los datos históricos y las razones por las que se utilizó el método seleccionado. Defina si dadas las condiciones del mercado se requiere otorgar crédito a los clientes. En caso afirmativo establecer los plazos de la cartera y los porcentajes respecto del valor de la venta.

2. Operación

Operación

Concepto	Contenido
Ficha técnica del producto o servicio	Describa las características técnicas del producto o servicio a desarrollar: capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, características fisicoquímicas, condiciones climáticas, factores ambientales, características de empaque y embalaje, almacenaje, etc.

Estado de desarrollo	Describa del estado del arte del bien o servicio ó el avance que se tiene del nuevo bien o servicio a desarrollar.
Descripción del proceso	Relacione y describa en forma secuencial cada una de las actividades y procedimientos que forman parte del flujo del proceso de producción de su producto o servicio, en caso de subcontratación describir el proceso que es responsabilidad de la empresa (hacer diagrama de flujo de proceso, e insertarlo como archivo adjunto).
Necesidades y requerimientos	Relacione las materias primas e insumos requeridos en el proceso de producción de su producto por cada unidad de producto y por período de producción; tecnología requerida: descripción de equipos y máquinas; capacidad instalada requerida; mantenimiento necesario; situación tecnológica de la empresa: necesidades técnicas y tecnológicas; mano de obra operativa especializada requerida. Cuantificación del presupuesto requerido para el cubrimiento de las necesidades y requerimientos.
Plan de producción	Tomando como referencia el plan de ventas, establezca las cantidades a producir por período, teniendo en cuenta las políticas de inventario de acuerdo con la naturaleza del negocio. Programa de producción (cuantifique la producción de unidades de producto por periodo de tiempo; por ej. Cajas de tomate por /mes, numero de almuerzo producidos y vendidos por mes, etc.), presente el incremento de la producción en el tiempo por Ej. primer mes = 0 cajas de 50 unidades,.....quinto mes = 300 cajas de 50 unidades,sexto mes= 400 cajas de 50 unidades, ... mes n= 1000 cajas de 50 unidades.
Plan de compras	
Recuadro	Contenido
Consumos por unidad de producto	Basado en el plan de producción, identifique, describa y justifique la cantidad de cada insumo que se requiere para producir una unidad de producto, registrando la información requerida por el sistema.

Costos de producción	
Concepto	Contenido
Costos de producción	<p>Relacione el costo de las materias primas (definiendo precio por unidad de medida), precios actuales, y comportamiento esperado y/o tendencias, costo de los insumos (definiendo precio por unidad de medida). Costo de transporte de productos terminados. \$/ por unidad de medida. Costos de los materiales de empaque. Costo de mantenimiento de la maquinaria y equipo (por año). Costo de mantenimiento de instalaciones. En los casos que sea necesario establecer costo de repuestos. En los casos que se requiera, establecer el costo del arrendamiento de instalaciones de maquinaria y equipo, ó de lotes o terrenos. Requerimiento de mano de obra directa por periodo (ej.: por semana, por mes, etc.). Costo de mano de obra directa por periodo en horario normal. En los casos que se requiera, establecer si existe estacionalidad en el requerimiento de mano de obra para la operación del negocio. Costos adicionales de mano de obra directa por concepto de labores que se deben desarrollar en horas extras. Costo por periodo de mano de obra indirecta. Costo estimado de los servicios públicos para el componente de producción. Costos estimados de mantenimiento y repuestos para el componente productivo del negocio.</p>
Infraestructura	
Concepto	Contenido
Infraestructura	<p>Relacione las máquinas a adquirir indicando la función de cada una de ellas en la producción o servicio, relacione el mobiliario y las herramientas a utilizar en su proceso productivo, indicando el costo unitario de adquisición de cada máquina, herramienta y mobiliario. Costo de construcción y/o remodelación de las instalaciones requeridas. Requerimiento de equipos, muebles e instalaciones por la parte administrativa y de gestión comercial. Establezca si estas forman parte de las inversiones fijas o se adquieren por el sistema de arrendamiento.</p>
Parámetros técnicos especiales	<p>Para los negocios del sector agropecuario, entre otros, defina los parámetros técnicos como: niveles de conversión alimenticia, tasas de mortalidad, tasas de natalidad, tasas de morbilidad, carga animal, toneladas por /ha, densidad de plantas por /ha, etc.</p>

3. Organización

Estrategia organizacional

Concepto	Contenido
Análisis DOFA	El análisis debe contener la relación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que se identifican en el producto. Esa relación debe complementarse obligatoriamente con una descripción del impacto estimado para cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas registradas. Adicionalmente, frente al impacto identificado, se debe describir la estrategia a seguir para mitigar o controlar los impactos negativos y conservar o sostener los impactos positivos.
Organismos de apoyo	Identifique y relacione las entidades tanto privadas como oficiales que vienen apoyando el proceso. Descripción del apoyo en la fase de definición del negocio, en la implementación del mismo. Describa el apoyo previsto para la etapa de operación del negocio.

Estructura organizacional

Concepto	Contenido
Estructura organizacional	Describa la estructura organizacional incluyendo los niveles directivo, administrativo y operativo. Igualmente la conformación de la junta directiva, incluyendo la participación de cada uno de los miembros. Relacione los cargos previstos y el número de empleados por cada cargo.

Aspectos legales

Concepto	Contenido
Constitución empresa y aspectos legales	Especifique el tipo de sociedad que conformaría, cual es su estado legal actual; legislación vigente (normas urbana, ambiental, laboral y protección social, registros, tributaria, protección intelectual y ambiental) que regule la actividad económica, la comercialización de los productos o servicios, normas o política de distribución de utilidades.

Costos administrativos

Concepto	Contenido
Gastos de personal	Registre los pagos estimados por concepto de salarios (sueldo, prestaciones sociales, subsidios, parafiscales), pagos al destajo o jornales, honorarios a cancelar, una vez empiece a operar la empresa, identificando mensualmente los valores por cargo durante el primer año. Igualmente, registre los gastos o costos por concepto de dotaciones, uniformes.
Gastos de puesta en marcha	Relacione y cuantifique los gastos por concepto de arranque y puesta en operación de la empresa, tales como registros, certificados, permisos, licencias, estudios, etc.
Gastos anuales de administración	Registre los gastos administrativos estimados, valorizados en forma anual, como servicios públicos.

4. Finanzas

Ingresos

Concepto	Contenido
Fuentes de financiación	Especifique la cuantía de los aportes de los emprendedores, especificando si se trata de recursos en efectivo o aportes en bienes y servicios, estableciendo si los recursos se aplican a la etapa de implementación o a la etapa de operación del negocio. Si se tiene previsto incorporar recursos de crédito al negocio, se requiere contar con la información básica del crédito: cuantía, destinación de los recursos (para inversiones fijas, para capital de trabajo, etc), plazo, forma de pago, tasa de interés etc. Igualmente, se hace necesario definir la tasa de rentabilidad, efectiva anual, a la cual aspiran los emprendedores del negocio.
Formatos financieros	Baje y diligencie los archivos de balance inicial y proyectado, estado de resultados y flujo de caja. Tenga en cuenta que los periodos de proyección (para n años) deberán estar en función de la naturaleza del negocio, no obstante en ningún caso n podrá ser inferior a 2, una vez diligenciados los formatos utilice la opción que el sistema ofrece para subirlos.

Egresos

Concepto	Contenido
Egresos	Ingrese la siguiente información: índice de actualización monetaria, que representa la tasa anual de crecimiento esperada de los egresos, inversiones fijas y diferidas a efectuar. También deberá ingresar en el respectivo cuadro los costos de puesta en marcha.

Capital de trabajo

Concepto	Contenido
Capital de trabajo	Son los recursos que el emprendedor necesita para financiar la operación del negocio, suficientes hasta el momento de recuperar las ventas, como: adquisición de materia prima, adquisición de insumos, pago de mano de obra, costos de transportes, compra de materiales de empaque, arrendamientos, servicios públicos, etc. (costos operacionales).

5. Plan operativo

Plan operativo

Concepto	Contenido
Cronograma de Actividades	Es la herramienta que permite registrar las actividades, recursos y tiempos en el cual se desarrollará el plan de negocio, a través de esta herramienta se podrá hacer seguimiento a los avances, utilización de los recursos y gestión, con el fin de observar en forma clara la realización del proyecto. Para cada actividad registre las metas a lograr y los requerimientos de recursos por período.

Metas sociales

Concepto	Contenido
Metas sociales del plan de negocio	Especifique cuales son las metas sociales a lograr con la puesta en marcha del plan de negocio.
Plan nacional de desarrollo	Especifique como se enmarca el proyecto presentado en los objetivos del plan nacional de desarrollo (digitar obligatoriamente).
Plan regional de desarrollo	Especifique como se enmarca el proyecto presentado en los objetivos del plan regional de desarrollo, (digitar obligatoriamente).
Cluster ó cadena productiva	Indique a que clúster o cadena productiva se asocia el proyecto propuesto, identificando en qué fase de la cadena se integra.
Empleo	Para cada empleo directo a generar, deberá seleccionar el mes a partir del cual empezará a pagar el salario registrado, adicionalmente, debe seleccionar para cada uno de ellos que características de "población vulnerable" cumple, si es el caso.
Emprendedores	Ingresar en los campos de beneficiario con la opción si/no, igualmente debe ingresar el porcentaje de la participación accionaria para cada uno.

6. Impacto

Concepto	Contenido
Impacto económico, regional, social, ambiental	Describa los aspectos de su plan de negocio que según su criterio generarían impacto económico, social y ambiental cuantificando los resultados del impacto por ejemplo en generación de empleo directo en las diferentes fases del proyecto, ventas nacionales y exportaciones, cobertura de población objetivo, clientes, consumidores, y proveedores de materias primas e insumos, planes de mitigación ambiental, compensación, o corrección, y cuantificar su costo de implementación y mantenimiento.

El mapa anterior, le dará una idea mucho más clara de todos y cada uno de los aspectos a tener en cuenta y sobre el cual deberá basar la estructura de modelo de negocio. Este modelo presenta un alto nivel de detalle, motivo por el cual se debe tener presente cuáles de esos aspectos realmente aplican al tipo de empresa que el emprendedor propone. Por ejemplo: los aspectos específicos de producción no aplican para empresas de servicios. Si el interés del emprendedor es crear un colegio, debe tener presente las necesidades de infraestructura o adecuaciones; entre otros que realmente apliquen a un colegio.

Otro aspecto importante es la estructura financiera; para este tipo de áreas, no existen modelos financieros definidos, las organizaciones deben tener en cuenta los aspectos básicos en los estados financieros comúnmente conocidos; sobre ellos cada uno de los emprendedores va a incluir los ítems que considera importante tener en cuenta para su operación. Los estados financieros básicos son: balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de flujo de efectivo.

Balance general: es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Básicamente resume todo lo que la empresa posee realmente tanto en dinero en efectivo, como en propiedades, inventarios y deudas, entre otros.

Estructura del balance general

Activo	Pasivo y patrimonio
	Pasivo
Activo corriente	Pasivo corriente
Cajas y bancos	Proveedores
Clientes	Bancos
Otras cuentas por cobrar	Empleados
Inventarios	Estado
Gastos pagados por anticipado	Total pasivo corriente
Total activo corriente	Pasivo no corriente
	Deudas a largo plazo
Activo no corriente	Total pasivo no corriente
Activo fijo	Total pasivo
Depreciación	Patrimonio
Activo fijo neto	Capital
Total activo no corriente	Utilidades acumuladas
	Total patrimonio
Total activo	Total pasivos + patrimonio

Estado de ganancias y pérdidas: es un estado financiero que acompaña al balance general. En él se refleja la operación detallada mes a mes, en donde se tiene en cuenta: ventas, rendimientos financieros, gastos de nómina, gastos generales, impuestos, costos de producción y de operación. Como su nombre lo indica, refleja si la empresa gana o pierde luego de descontarle a los ingresos, los egresos respectivos del período que corresponda.

Estructura del estado de resultados

Ventas
(-) Costo de ventas
Utilidad bruta
(-) Gastos
Utilidad de operación
(-) Gastos financieros
Utilidad antes de impuestos
(-) Impuestos
Utilidad neta
(-) Pago de dividendos
Utilidades retenidas

Estado de flujo de efectivo: es uno de los estados financieros más complejos de desarrollar, ya que requiere de conocimientos contables y de la empresa de una manera muy detallada; el objetivo de este estado financiero, es determinar cómo una empresa puede generar efectivo en un tiempo determinado, de tal manera que pueda cumplir con sus obligaciones; en él se reflejan todos los rubros que tienen que ver con dinero en efectivo: actividades de financiación, actividades de inversión.

El saldo inicial, hace referencia a los aportes únicamente en efectivo al momento de crear la empresa y que se debe tener en cuenta en el año 0. La información financiera es relevante al momento de estructurar los planes de negocio; es la manera como determinamos cuánto nos vale crear empresa y cómo vamos a financiar el proyecto de acuerdo a la estructura planteada. Así mismo, brinda información importante para la toma de decisiones gerenciales; por ejemplo: compra de mercancía a crédito; costo de los créditos bancarios para el financiamiento de la operación; cartera; inversión inicial; sostenimiento (se recomienda pronosticar por lo menos 5 años de operación); estacionalidad de los ingresos; rentabilidad, solo por mencionar algunos.

	Estructura del flujo de efectivo					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial						
Ingresos						
Ventas						
Total ingresos						
Egresos						
Sueldos y salarios						
Compras						
Gastos generales						
Gastos de capital						
Total egresos						
Efectivo al final del periodo						

Con este tema, se cierra lo correspondiente a los planes de negocio, es muy importante que el estudiante deba investigar al respecto de otras estructuras y adecue la que más se relacione con la empresa propuesta.¹

Competencias emprendedoras

La Real Academia de la Lengua Española, define competencia como: “*Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado*”. Por lo tanto, las personas tienen aptitudes diferentes y son idóneos para desarrollar distintas actividades.

Unos desarrollan una gran competencia musical, otros desarrollan competencias para las matemáticas y otros desarrollan competencias emprendedoras; ¿Cuáles son entonces las competencias emprendedoras?

Ya se había hablado en durante las semanas de estudio, dos competencias fundamentales para

¹<http://www.innova.cl/es/si-en-medios.html>

el emprendedor: innovación y creatividad. Sin embargo es claro que estas no son las dos únicas competencias necesarias para desarrollarse como empresario. Muchos estudios y documentos han sido publicados, tratando de hacer un compendio de por lo menos las competencias fundamentales que los emprendedores deben desarrollar. Un artículo publicado por la revista finanzas personales, relaciona 10 competencias básicas; veamos: ²

1. La búsqueda de oportunidades e iniciativa – los emprendedores exitosos ven en todos lados, oportunidades que se pueden convertir en empresas. Cualquier situación puede aprovecharse para desarrollar excelentes negocios; un emprendedor siempre está en la búsqueda y muy atento a las señales del mercado.
2. Persistencia – los exitosos nunca abandonan su empeño. Un emprendedor que desee tener éxito en los negocios, tiene una alta tolerancia a la frustración.
3. Cumplimiento de los compromisos – mantienen sus promesas frente a sus clientes, incluso a pesar de que deban hacer sacrificios. Uno de los aspectos fundamentales a la hora de hacer negocio, es mantener un nivel de credibilidad alto y la promesa de valor siempre vigente. Recuerde que un buen cliente le puede traer otros clientes, un mal servicio hace que los clientes se vayan y por consiguiente se los lleve a todos deteriorando la imagen del negocio.
4. Exigencia de calidad y eficiencia – siempre buscan cómo hacer las cosas, mejor, más rápido y más barato. Un emprendedor siempre será efectivo, busca con recursividad ser mucho más competente; por lo

tanto, sin disminuir la calidad de su servicio o de sus productos, buscará cómo ser más efectivo frente a la competencia y a sus clientes.

5. Toma de riesgos calculados - Este, dice Noelia García, es uno de los aspectos más importantes. Según las investigaciones, un empresario no es una persona que le gusta el riesgo, sino que toma riesgos calculados. Lo determina y además, siempre tiene un plan B si algo sale mal.
6. Fijación de metas - esta es otra de las características clave, señala Noelia García. Esto porque hay que tener una meta de largo plazo, que será conseguida con las tareas en todas las demás competencias de esta lista.
7. Búsqueda de información – un emprendedor de éxito siempre está a la caza de información sobre sus clientes, sobre tecnologías nuevas y nuevas oportunidades; aquí es donde toma relevancia la investigación de mercados y el análisis DOFA. El emprendedor no duerme, está alerta siempre a las tendencias del mercado.
8. Planificación y seguimiento sistemático- es una tarea de controlar lo que se hace para ver si se está avanzando en la consecución de las metas. La planeación estratégica es fundamental en este proceso.
9. Persuasión y redes de apoyo – los mejores emprendedores inducen a otras personas a seguirlos o hacer algo para ellos, dice Noelia García. Usan redes de apoyo para alcanzar sus metas y son unos grandes persuasores para obtener un crédito, o conseguir un nuevo cliente. Un emprendedor nunca trabaja solo, busca trabajar en equipo, incluso de acuerdo a las nuevas tendencias en los negocios hace alianzas importantes con la competencia para favorecer a ambas empresas.

²<http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/las-10-competencias-debe-tener-emprendedor-exito/42791>

- 
- 10.** Independencia y autoconfianza – los emprendedores de éxito son personas seguras de sus capacidades. No está atento a que le den instrucciones, siempre toma la iniciativa.



Estudio de casos significativos



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Introducción

Una buena manera de comprender el contenido de cualquier asignatura, es evidentemente por medio de la metodología de estudio de caso. Se convierte en una estrategia complementaria pedagógica que refuerza los conceptos por medio de la asociación. Como se trata de motivar el emprendimiento en la asignatura de pedagogía infantil, los casos vistos son de organizaciones que están en este sector económico: Gimnasio Moderno – Escuela Pedagógica Experimental y Colegio don Bosco, entidades que gracias a su estrategia y plan pedagógico propuesto, hoy día son considerados casos de éxito que merecen ser analizados con especial atención.

Recomendaciones Metodológicas

Lo reseñado aquí es solo un resumen de cada entidad, se sugiere conocer más información e investigar las estrategias propuestas que hicieron de estas entidades lo que hoy en día implican para el sector educativo en el país.

Desarrollo temático

Estudio de casos significativos

Los estudios de casos, son una excelente herramienta de estudio para que el alumno pueda comprender de una mejor manera los temas vistos durante una asignatura con experiencias reales.

Se convierte en el modelo a seguir; aprenden de los errores pero también de las experiencias positivas, que en este caso serían experiencias empresariales. Para finalizar el estudio de esta asignatura, el estudio de casos se centrará en tres experiencias importantes que hay ahora en Colombia: Gimnasio Moderno – Escuela Pedagógica Experimental y Colegio don Bosco; tres instituciones de educación que fueron creadas con unos modelos que hoy día les hace tener reconocimientos importantes y una posición privilegiada en el sector educativo, a tal punto que el ingreso a estas instituciones se convierte en todo un reto para los padres de familia que buscan una educación con calidad. Los textos que ustedes van a leer a continuación, son textos extraídos de la información que las entidades suministran en sus páginas web y complementada con trabajo de campo para reforzarla. Es imprescindible que el estudiante acuda a otras fuentes de información, así como conocer otros modelos importantes. Veamos las historias que las han hecho exitosas.

Gimnasio moderno¹

Esas fueron las palabras de don Agustín Nieto Caballero en la colocación de “la primera piedra” de los edificios del Gimnasio Moderno, el 12 de octubre de 1918. Era la realización del sueño de 17 jóvenes de la estirpe bogotana que creían en el poder de alzarlo desde la nada y que, partiendo de la orilla visionaria e íntima de cada uno, emprendían la consecución de un anhelo común: crear un colegio.

Debía ser un plantel capaz de albergar la simiente de un ideal hasta entonces inimaginable: la escuela como ámbito abierto, libre; un lugar impregnado de su propio entusiasmo, en donde aprender fuera sinónimo de regocijo y descubrimiento.

Vislumbraban otra forma de educar: creían en la posibilidad de orientar desde temprana edad el espíritu inquieto y entusiasta del niño o del joven, para permitirle crecer como un hombre íntegro, autónomo, capaz de liderar su propia vida y de hacerlo actuando en beneficio de un país entero.

Aunque ya entonces nuestra nación sufría el infortunio de un destino dividido por las ren-

¹ <http://www.gimnasiomoderno.org/>

cillas y odios de las fracciones políticas, esos jóvenes que habían perdido en la Guerra de los Mil Días a padres y hermanos mayores, sabían -como sólo se sabe lo experimentado en la propia carne- que el único camino que valía la pena recorrer era aquél que se tendía hacia la recuperación de la paz y la esperanza. Lejos de cualquier propósito de afanosa figuración, traían prendida a la piel la urgencia de construir una patria mejor. Esa responsabilidad mayor era su intento de soñadores, y a un tiempo su ineludible deber ético: estaban impelidos a educar a los futuros ciudadanos de esa Colombia más generosa que vislumbraban.

A través de las evocaciones de otros, de la lectura de sus cartas, discursos y pensamientos se nos revela, incólume, el espíritu de nuestros fundadores. Dejemos que se extiendan en sus palabras: ¡Qué mejor que escuchar a aquellos que los conocieron a ellos mismos que son poetas y escritores!

“Era -decía Agustín Nieto Caballero- el grupo denominado Generación del Centenario. Los que con pequeñas diferencias de años habíamos llegado a la mayor edad, sobre todo a la madurez espiritual en 1910, fecha del centenario de la Independencia de Colombia. Teníamos diferentes ideologías políticas, pero estábamos unidos por el amor a Colombia, el interés por su historia, la preocupación por su desarrollo, por su bienestar, por su cultura... Pudiéramos decir que el Gimnasio Moderno fue una auténtica expresión centenarista. Como lo fue el diario *El Tiempo* de Eduardo Santos, como lo fueron los libros y los escritos de Luis López de Mesa, Tomás Rueda Vargas, José Eustasio Rivera, Luis Eduardo Nieto Caballero, Raimundo Rivas, Luis Cano, y de cada uno de los que formábamos la pequeña colectividad que vanidosamente llamábamos de avanzada, porque no podíamos resignarnos a permanecer inmóviles; y, para decirlo todo: nos queríamos

como hermanos, y nos encontrábamos en perfecto entendimiento. Cada cual había escogido ya su camino, y por él transitaba con devoción. Se hubiera dicho que todos pensábamos que para tener alegría y éxito en la vida no hay nada como amar hondamente lo que hacemos”. (Evocación de Agustín Nieto Caballero, discurso *El Gimnasio Moderno como una expresión centenarista*, pronunciado en 1973).

Ahora que ha pasado otro centenario, y que un largo transcurso se ha cumplido sobre este mismo espacio, retornar en el tiempo para escuchar esas voces primeras es volver al elemento fundador, tocar la madera y sentir de nuevo esa trepidación que acompañó los orígenes del Gimnasio.

El acto de recuperar el pensamiento de nuestros fundadores -aunque sea apenas a grandes rasgos- nos pone en contacto con lo que nos es esencial: la conciencia del espíritu con la que se creó el Gimnasio. Oír sus voces, sentir su aliento, rehacer la travesía de sus huellas, revivir los tiempos de los comienzos gimnasianos, es la única forma de transmitir su legado a las generaciones de jóvenes que no tuvimos el privilegio de conocer a estas personalidades cuya grandeza hizo historia en nuestro colegio y patria en Colombia.

Varios miembros de la familia Samper formaron parte del grupo de fundadores del Gimnasio. La suya era una estirpe regentada por dos grandes patriarcas del siglo XIX: don Miguel Samper y su hermano don José María Samper; hombres de acción impredecible, aventajada a su tiempo, y con el ánimo avizor de desarrollar grandes empresas dentro del espíritu de una modernidad que no se circunscribió a las múltiples áreas de infraestructura industrial -como sus negocios de energía eléctrica y cementos-, o al comercio de productos de exportación e importación por el río Magdalena, sino que

proyectó de forma humanística la profunda inquietud política que los caracterizó como pensadores de amplísima orientación e inclinación liberal. Fueron precisamente los descendientes de don Miguel Samper, sus hijos José María Samper Brush y su hermano Tomás, los promotores de la fundación del Gimnasio.

En sus apuntes sobre la educación, José María Samper cuenta cómo él hizo suyas las aspiraciones de su hermano mayor Santiago Samper, “precursor incomprendido de su tiempo”. Fue en las horas de prisión y en medio del destierro que sufrió en la Guerra de los Mil Días, cuando éste concibió la idea de crear en su casa un lugar disponible para que sus compatriotas aprendieran sin sujeción a horarios. Aunque en aquel entonces no tuvo eco alguno, su visión no se desvanecería: tiempo después, sus hermanos menores, José María y Tomás Samper, respaldados por la confianza irrestricta de Agustín Nieto, acometieron la construcción del Gimnasio en los terrenos que el primero donó para esa causa generosa.

En la vida del Gimnasio sería decisiva la transformación de la compañía anónima en corporación, un paso que coincidió con el traslado del Colegio al local propio donado por José María Samper, levantado en campo abierto, terreno de diez fanegadas, y edificado con fondos donados por Agustín Nieto Caballero, así como por Rafael, Félix y José de Jesús Salazar, Gabriel y Joaquín Camacho, Luis Eduardo Nieto, Ricardo Olano, Paulina de Cano, Nicolás Camargo, Daniel Sáenz, Joaquín Samper, Sergio Martínez, y el mismo José María Samper. Fue en la puesta de la primera piedra de los edificios del Gimnasio Moderno, cuando don Agustín pronunció las palabras que mejor describirían a este último para la historia: “Una figura de hombre se destaca dentro del grupo de los trabajadores que laboran con energía y eficacia en la ejecución de esta idea.

Figura recia de gran luchador, voluntad tenaz, amplio y noble espíritu, manos generosas... No es preciso decir más: sabéis todos que hablo de don José María Samper”.

Mucho después, en el día de la muerte de José María Samper Brush, Agustín Nieto hablaría de nuevo, lleno de vehemencia, sobre aquel: “De pocos hombres podrá decirse, como de él, que fue un Maestro. Fue un maestro porque vivió enseñando el bien. Fue un maestro porque realizó un ensueño. Fue un maestro porque con su vida toda nos dio una lección de amor.”

A su vez, cuando Eduardo Caballero Calderón todavía era estudiante del Gimnasio recreó la figura de José María Samper con el aura de una leyenda:

“Pero no es mi propósito el de mostraros cuál es la obra don José María Samper, que, como ya dije, se ha divulgado por propia virtud y en detrimento de ella iría todo elogio; simplemente, quiero contaros una leyenda, la leyenda del Gimnasio, que con él ha vivido casi tres lustros y seguirá viviendo, mientras él exista, llevada de boca en boca de generación en generación por los más pequeños. Oíd: como el San Nicolás de que nos hablaron nuestras madres, que salpicado de nieve, aterido el cuerpo de frío, pero el corazón hecho una llama; encorvadas las espaldas y con el saco al hombro; blancos como la nieve los cabellos y tan negros como la noche los dos ojos, llegase a nuestros hogares de noche, guardándonos del frío y llenándonos de alegría, puesto que nos colmó de cuidados de dones. Así mismo, don José María Samper un día llamó a la puerta de la reducida escuela que este plantel fue, le abrieron, y él entró para dejar colgados sus regalos para dejar también su corazón, encarnado en el único varón de su progenie, su muy amado hijo. Desde aquel momento quedose con nosotros descansando de las fatigas de su largo viaje, en el que ahuyentó la miseria; se

nos dio en cuerpo y alma, volvió suyos nuestros dolores y alegrías, nos trató de padres a hijos, mirándonos, acariciando el rostro para que olvidásemos los rigores de la muerte a quienes los hemos padecido, porque somos huérfanos. Sí, don José María Samper ha sido también para nosotros una madre. Como la que nos dio el ser, tomándonos en brazos cuando nacimos, adormeciéndonos con dulces canciones; como esa buena madre a quien hubimos de tomar infinito afecto, hasta llegar, andando el tiempo, a tener por leyes sus palabras, a llorar porque ella lloraba y a reír porque ella reía...; así, aunque de ello no nos hayamos percatado, don José María Samper hizo cuna de riquezas al Gimnasio, cuando éste nació y luego, luego le dio el corazón. Y el Gimnasio somos nosotros.” (Gimnasio Moderno, En memoria de José María Samper Brush, 28 junio de 1925).

No pudo, ser más afortunado el giro del destino que reunió a Agustín Nieto, los Samper y a Tomás Rueda Vargas en torno de la fundación del Gimnasio.

“Vemos en Agustín Nieto -decía Gonzalo Mallarino Botero- al pensador y al apóstol de un complejo de ideas que ha definido y concatenado en tesis filosófica, y en una hipótesis psicológica y social que se aplica a su patria. Vemos en los Samperes a los hombres de acción capaces de darle bases reales y funcionales al proyecto; y en Tomás Rueda a la mente realista trascendente que vincula al uno con los otros y que, a medida que el proyecto avanza, contribuye a definir su sentido cultural más amplio.” (Gonzalo Mallarino Botero, El Gimnasio Moderno en la vida colombiana 1914 -1989, pág. 85).

Juntos trabajaron animosamente como hermanos o como padre e hijos, empeñados en demostrar el carácter concreto de lo que alguna vez fuera sólo una visión febril y, con tan sólo treinta y ocho estudiantes reunidos en la casa de los Torreones, hicieron realidad un sueño.

Los cuatro fueron hombres desprendidos y comprometidos con su razón de maestros. Tomás Rueda fue rector del Gimnasio Moderno entre 1918 y 1933, hizo parte de la Misión Pedagógica -la Misión Alemana 3/4 de reforma de la instrucción pública de 1925; y Agustín Nieto fue Inspector Nacional de Educación Primaria y Normalista en los años treinta. Además de dirigir el Gimnasio, fue rector de la Universidad Nacional, de 1938 a 1940.

Si Agustín Nieto representaba una manera novedosa, “una concepción más poética de educación, su espíritu filantrópico y democrático hizo que pusiera un mayor énfasis en la dimensión sociopolítica de la escuela”, según afirmó Javier Sáenz Obregón; Tomás Rueda Vargas fue el otro peso de la balanza del Gimnasio Moderno. Era el hombre llano que sopesaba el compromiso y los riesgos que constituían educar a la clase dirigente del país. “Su inteligencia -dice Gonzalo Mallarino Botero- estaba acostumbrada a tomar una distancia crítica, a darse un margen de escepticismo razonable respecto de lo inmediato, para juzgar los hechos contra el fondo de los principios trascendentes, y de una realidad con profundidad histórica y colombiana.”

Fueron las suyas vidas que confluyeron armónicamente y lograron complementarse, como tan sólo sucede en esas historias donde el destino está de nuestra parte.

Nuestro poeta Eduardo Carranza desentrañó con imperiosa hondura el alma de ese otro gran hombre que formó parte de esta aventura quijotesca, Tomás Rueda Vargas:

“Don Tomás fue la cosa mejor que se puede ser en el mundo: un campesino doblado de poeta. (Profesión: vaquero, declaró alguna vez.) Pero él supo elevar el oficio del campo a una noble calidad humana, a una fina condición estética. El campo y él se entendían con la mirada, con

el silencio, con la sonrisa, como dos enamorados. Como todo el que ama de veras, don Tomás sentía una especie de bondadoso desdén por los advenedizos del campo, por los nuevos campesinos flamantes: pero “Felizmente -decía-la tierra es muy celosa y sólo se entrega a quienes la aman de veras. ¡ Y qué bien conoce ella sus enamorados! Sólo quienes hemos vivido en su callada intimidad, sabemos qué tan leal es para los suyos, qué tan indiferente, tan irónica también, para los otros”. Ese diario contacto con la naturaleza le hizo noble, puro, bondadoso, le dotó de un generoso idealismo comunicativo; le infundió una grave y austera pasión nacional. Soy en el buen sentido de la palabra, bueno”, hubiera podido decir don Tomás como Antonio Machado: sólo que don Tomás no lo hubiera dicho; tal vez ni lo hubiera pensado. Porque, me parece, se es bueno sin saberlo. Don Tomás Rueda era profunda y absolutamente colombiano. Tal vez a nadie he sentido yo tan compatriota como a él. Y esto debieron experimentarlo muchas personas. Y es que Don Tomás ha sido tal vez, la más pura y noble figura en que se haya estilizado el barro colombiano. Don Tomás era un neogranadino; en él latía, íntimo, incontaminado, el espíritu de los abuelos cuya mirada perdida en lo romántico, en lo desesperado, en lo imposible, se desvanece en las mudas oleografías amarillas, en los antiguos retratos descaecidos. Don Tomás era de aquel linaje de hombres de los que modelaron con la punta de su alma el perfil de esta República; de los que escribieron El Mosaico y suspiraban en la penumbra azul de la María; de los que amaron y soñaron y cantaron bajo el árbol patético de la guerra civil, de los que contaban con labios trémulos la gesta de los libertadores; de los que decían “volverán las oscuras golondrinas”, con la voz levemente empañada; de los que escribían Patria y Bandera y Amor y Ensueño y Heroísmo con mayúscula; de los que en la madrugada

prendían la fogata revolucionaria y por la noche encendían la tierna enredadera de la serenata, de los que crearon la nacionalidad y se sentían un pedazo de sus entrañas...” (prólogo escrito por Eduardo Carranza al libro *La sabana y otros escritos del campo de la ciudad y de sí mismo*, de Tomás Rueda Vargas, pág. XL).

Eduardo Caballero Calderón, hablando de Tomás Rueda Vargas, hacía la siguiente reflexión:

“La diferencia fundamental entre los hombres de pensamiento y los de acción puede resumirse en esta forma: el primero camina en el tiempo y el segundo en el espacio. Mientras el uno se adelanta cien años a sus contemporáneos, el otro avanza cien kilómetros. Del primero queda generalmente un libro y del segundo una historia; pero ésta raras veces va más allá de su personaje principal, mientras que aquél sigue caminando en el tiempo. ...Entre estas dos especies fundamentales de hombres don Tomás está del lado de Montaigne y no del lado de Colón. Pero, con todo, sigue siendo un derrochador de sí mismo” (Ibid, pág. VII.).

Qué síntesis tan maravillosa de un carácter: “un derrochador de sí mismo“... y lo fue, sin duda alguna, pues no se guardó para sí mismo, y no tuvo tampoco el cuidado de registrar su pensamiento de forma ordenada y meticulosa. Quizá porque su ligazón con la educación era una cuestión, más de un espíritu sensible y un intelecto asombrado, que de una rigurosa mente académica. Tomás Rueda Vargas amaba entrañablemente a la sabana. Alfonso López Michelsen, quien fuera su alumno, describió su temperamento y su relación con el conocimiento en el prólogo a su libro póstumo *A través de la vidriera*, comparándolo con el barón de Humboldt, preso de la misma fascinación ante la sabana, que para él fue un taller en donde cada flor, cada tronco, cada animal o ser escondían un nombre, una familia y una leyenda por descubrir.

Tomás Rueda Vargas alternó sus ocupaciones y sus solaces de señor campesino con la dirección de la Biblioteca Nacional, la rectoría del Colegio Nacional de San Bartolomé y el consiliario de la Universidad del Rosario. También fue representante a la Cámara, aunque de un modo fugaz porque no hacía política; más bien influyó en ella, a través de la digresión y de los continuos diálogos que mantenía con los gobernantes y hombres de letras que tuvieron el privilegio de ser sus amigos.

Había nacido poco más de una década antes que Agustín Nieto, pero además de tener la afinidad de ser maestros conscientes del desafío que ese título entraña, a ambos los emparentaba el delicioso tono para decir del modo más fino y agudo posible lo que tenían que decir. Hablaban y escribían con sencilla claridad, elegancia de estilo, y con ese sutil sentido que caracteriza al humor bogotano. “Con frecuencia -anotaba López Michelsen - una anécdota mordaz sirve para ilustrar la solución de un problema actual, como no podría hacerlo ninguna pedante disquisición filosófica.”

Sobre Tomás Rueda Vargas apuntaba lo siguiente Eduardo Caballero Calderón:

“Su estilo de escritor y de conversador son uno mismo: claro, directo y fuerte, que traduce sin titubeos ni vaguedades todo su pensamiento. (..) Lo clásico nunca ha representado otra cosa para él que la transparencia del espíritu, que se manifiesta al desnudo y tal como es en el lenguaje. Don Tomás tiene ese estilo llano(..) porque él es de esa manera“. “Si me he detenido más de lo que es de rigor en el estilo en que habla y escribe don Tomás -aclara en otro aparte de su descripción-es porque sigo creyendo que el estilo es el hombre, y porque don Tomás es dueño de uno de los más bellos que conozca en mi lengua.”

Agustín Nieto cuenta en una entrevista, en 1964, cómo Tomás Rueda Vargas entró al Gimnasio para quedarse para siempre:

“... Nosotros comenzamos en una pequeña casa cerca a los cerros, en la esquina de la calle 47 con la carrera 7, pero aquello, la carrera 7, era simplemente un camellón, por donde pasaban los carros de la leche: recuerdo que Don Tomás Rueda Vargas llamaba al carro de la leche la vía láctea y él pasaba siempre con su vía láctea, y algún día yo lo retuve muy recién fundado el Gimnasio, hacía unos 6 meses y le dije: -Don Tomás, por qué no baja usted y le conversa un rato a estos muchachos sobre algo que le oí hablar hace pocos días, la vida de Nariño-. Y él consintió, pero fijese usted cómo eran las cosas entonces: él amarró el caballo en el poste de la luz, puso sus zamarros encima de la montura; entonces se podía dejar todo, no había entonces raterismo ni ninguna de esas cosas que hemos visto después. Entró a conversar a los muchachos y se encantaron de tal manera que de ahí en adelante cada vez que pasaba la vía láctea, se bajaba de su caballo Don Tomás Rueda Vargas y entraba a conversar con los muchachos...”

Por su parte, Agustín Nieto Caballero fue un humanista, no tan sólo por sus dotes culturales, por su insuperable dominio de su lengua nativa, o porque a la perfecta fluidez con que manejaba el inglés y el francés sumaba el conocimiento de la cultura, la historia y la literatura de los pueblos en los que habían brotado. Era un humanista a carta cabal, más que por su vastísima formación cultural alimentada en múltiples fuentes, afortunada confluencia de vertientes dispares, sino por su extraordinaria condición humana: su carácter y su espíritu fueron sus mejores atributos. Mallarino Boteiro lo describió con certera precisión así: “Era hombre que se expresaba con autenticidad y sin esfuerzo. Quiero decir que no sólo transmi-

tía ideas, imágenes, y sentimientos y sentimientos, sino que se expresaba a sí mismo como la parte menos intencionada de su lección y tal vez la más duradera.” (op.cit., p. 20).

Don Agustín había quedado huérfano de madre a temprana edad y luego de su padre; siendo aún muy joven traspasó las fronteras junto con su hermano mayor, Luis Eduardo. Se hizo bachiller en los Estados Unidos con los hermanos cristianos. Sus nefastos recuerdos de su vida escolar y su honda tristeza de niño solitario fueron la raíz de esa determinante decisión que lo impulsó a soñar una escuela llena de afecto y de amor hacia los niños y adolescentes, para que las futuras generaciones, no pasaran por el suplicio que él había vivido.

Por ello, luego de haber vivido diez años largos en Estados Unidos, y de haber estudiado Derecho en Europa, además de Filosofía y Sociología, se orientó finalmente hacia el estudio de las Ciencias de la Educación en la Sorbona y en el Colegio de Francia. Y luego ya abogado, Filósofo, sociólogo y experto en Ciencias de la Educación, sintió la urgencia de penetrar también en la Psicología, y se trasladó de Europa a los Estados Unidos de América, allí asistió al Teacher College of Columbia University, donde atendió a las clases de John Dewey, ese otro pedagogo pionero que innovaba en los clásicos métodos de enseñanza con las propuestas que constituyeron la esencia de la famosa Escuela de Chicago. “Así pues -resalta Antonio Rocha Alvira - Decroly, Montessori y Dewey constituyeron el mensaje, la buena nueva con que regresó bien provisto y nutrido del espíritu, seguro y optimista, Don Agustín Nieto Caballero a su patria bien amada” (Agustín Nieto Caballero, *Palabras a la juventud*, p.11).

Era, por encima de todo, un hombre honesto convencido de sus principios y coherente en su acción. Javier Sáenz Obregón cuenta que cuando don Agustín retornó al país su intención era cola-

borar con el gobierno conservador del momento para desarrollar una reforma de la instrucción pública bajo la orientación de la pedagogía activa. La creación de una escuela pública experimental se le planteaba como una esperanzadora posibilidad de formar a los maestros con estos nuevos métodos que transformarían radicalmente las experiencias escolares de los niños y jóvenes del país. Sin embargo, cuando se entrevistó con el presidente de la República -Carlos E. Restrepo-, éste lo disuadió de tal proyecto para librarlo de las trabas oficiales que interpondría la Iglesia Católica, ya que en ese momento las comunidades religiosas eran las encargadas de impartir la educación pública. Agustín Nieto desistió de ese empeño para evitar poner en peligro la, de por sí, precaria armonía del país. Esto fue decisivo en la conformación del Gimnasio Moderno como institución privada.

Las palabras de Tomás Rueda Vargas en el preámbulo de los Estatutos del Gimnasio demuestran el talante de nuestros fundadores, pues lo que comenzó como una compañía anónima dejaría de serlo para impedir que con el pasar de los años el criterio comercial llegara a tener prioridad sobre su misión pedagógica. En dicho texto instaba, sin transacciones posibles:

“A quemar las naves que a nosotros mismos pudiera invitar a la codicia, a ahogar cualquier germen de tentación de lucro en una obra nacida del más noble desinterés, al cual atiende y obedece la organización en forma de corporación que nos acabamos de dar. Así, muerto por nuestras propias manos, cualquier conato de obtener un dividendo material, o reembolso futuro por el dinero invertido, quedan cerradas nuestras puertas, a quienquiera que vea en nuestro cercado campo de ganancia personal, y abiertas para todo espíritu levantado que se considere tanto más rico, cuanto más enriquezca con el sobrante de sus haberes, o con el concurso de su inteligencia, una obra de alcan-

ce incalculable en el porvenir de Colombia”. (Estatutos del Gimnasio Moderno, reforma aprobada por la Sala Plena en la reunión del 30 de Septiembre de 1998. p. 5).

No hay empresa humana, por generosa que sea, que esté exenta de los avatares que surgen de las discrepancias de criterios, de los momentos de incertidumbre que preceden toda transformación, Así, en aquel numeroso grupo de caballeros que en 1914 había fundado el Colegio en forma de compañía anónima por acciones y encargado de su dirección al doctor Alberto Corradine, se presentaron desacuerdos y al finalizar ese primer año, tanto éste como varios de los accionistas se separaron, y en los meses siguientes fueron quedándose otros en el camino. Fue entonces cuando los que restaban pidieron a España, por la intervención del señor Rafael Altamira, un director, que sería Pablo Vila; y mientras éste llegaba ocupó su lugar Agustín Nieto Caballero. En 1920, Tomás Rueda escribe al director de Cromos una carta sobre lo que había sido la Fundación del Gimnasio, con el propósito de aclarar algunos puntos y desvanecer ciertos prejuicios que se habían formado al respecto:

”En abril de 1915 llegó a hacerse cargo del puesto el institutor catalán don Pablo Vila, quien en los tres años que lo desempeñó dio forma práctica a las aspiraciones de los principales fundadores, poniendo en ello todo el entusiasmo de una vocación auténtica y todas las capacidades de un hombre dotado del don de organización. Surgieron, a fines de 1917, diferencias entre el rector y la junta directiva, en la apreciación de algún problema que se rozaba con ideas educativas, y por mutuo acuerdo se canceló el contrato a Vila, que tan benéfico había sido al colegio, y como consecuencia de ello fui yo llevado del manso pastoreo de los ganados a este complicado regir de almas“. (Tomás Rueda Vargas, 1920).

Cuando fue necesario, Tomás Rueda comentó abiertamente a don Agustín, en su correspondencia, sus preocupaciones frente a la laxitud en la Disciplina asumida por el Director Vila, maestro español:

“He dicho y repito que el elemento que forma y formará el núcleo principal de alumnos del Gimnasio, perteneciendo a las clases dirigentes (por no llamarlas aristocráticas, término mal avenido en una República), lleva ya en sí mismo una idea exagerada de su propio valer, de superioridad social, y de lo poco o nada que el colegio-cualquiera que sea-podrá añadir a su persona, ni influir en su porvenir que él cree le pertenece par droit de naissance y no por derecho de conquista propia, que sería lo conveniente que él creyera. La disciplina exageradamente pacifista de que usted; el señor Vila, don Chepe y la señora Montessori, (c.p.b) son apóstoles en ambos continentes y la cual creo buena para los niños pequeños y para los pobres de nuestros campos y ciudades, a quienes hay que tranquilizar e inspirar la confianza perdida por una tradición de golpes, esa disciplina, digo, la hallo igualmente provechosa aún para muchachos volantes en lo que trata de corregir al alumno individualmente y tiende a suprimir los castigos brutales, infamantes e injustificados: pero llevada toda su extensión con chicos cuyo origen y tendencias son los indicados arriba y que van llegando a una edad en que todo en una sociedad pequeña, vanidosa, y plutocrática, tiende a robustecer en ellos esa idea de superioridad nativa a la que he aludido; y llevada así, produce el desorden de la colectividad y conduce al muchacho a una independencia prematura que sólo le servirá para botar más prontamente la carga de los estudios. Yo considero excelente el trabajo individual que en el sentido de que vengo hablando se hace sobre cada muchacho, pero no siento como yo quisiera la vibración colectiva de la corporación. Yo creo que el señor

Vila tiene cerebro suficiente y le sobran alma y corazón, pero esto mismo no le ha dejado ver la precocidad de nuestros muchachos y la necesidad de arrimarles las espuelas en determinados momentos, para que siguiendo la fraseología sabanera, cojan bien el freno y apoyados en él empujen hacia delante.” (Correspondencia de Don Tomás a Don Agustín, agosto 29 de 1916).

No es un mero decir, afirmar que el espíritu de nuestros fundadores permanece vigente. Esa digresión que planteaba don Tomás a don Agustín se escucha hoy en día, y es una inquietud constante cuya permanencia obedece a que el Gimnasio ha irrumpido e irrumpe en la forma tradicional de la educación. En sus tiempos se instaba a ejercer lo que él llamaba las “indiscreciones gimnasianas”. Aún reina ese mismo espíritu indiscreto, crítico. El Gimnasio no tiene respuestas, tiene preguntas. Esta es la gran diferencia con otras instituciones. El Gimnasio es una escuela viva, joven, no anquilosada, que a pesar de sus 88 años, permanece flexible, en constante movimiento y reflexión sobre su quehacer. Es un ser vivo, “es un alma en tensión”, como nos recuerda don Agustín, cuyo pensamiento reaparece, una y otra vez, a lo largo de este proyecto que es, de hecho, la prolongación de su existencia. El Gimnasio se gestó entre las raíces hondas de su sueño pedagógico, creció bajo su sombra, alimentado por sus palabras, que son, a una vez, manantial, fuente originaria y savia atemporal que nos nutre.

Adicionalmente, por iniciativa de un grupo de personas tanto estudiantes egresados, como docentes y personal administrativo, han tenido la iniciativa de crear una fundación que busca darle una mejor calidad de vida a la comunidad de escasos recursos mediante la prestación de servicios de salud y educación.

¿Qué es la Fundación?

Gracias a la iniciativa de un grupo de gimnasianos que tuvo la oportunidad de conocer a Monseñor Emilio y deseoso de rendir homenaje a quien fuera el orientador espiritual del colegio del Gimnasio Moderno, en octubre 18 de 1978 nació la Fundación Monseñor Emilio de Brigard. La Fundación se encuentra dentro de las instalaciones del Gimnasio Moderno.

Hoy en día, la Fundación continúa prestando sus servicios de salud en los consultorios médicos, como también mantiene su Pérgola en donde se pueden encontrar artículos de todo tipo con precios asequibles.

Pretendemos a través de la prestación de nuestros servicios de salud, nutrición, educativos y sociales a la Comunidad Gimnasiana como también a toda la comunidad del Gimnasio Distrital Sabio Caldas, concesión entre el D.C. y la Fundación Gimnasio Moderno a partir del año 2000, cumplir con el legado de Monseñor Emilio plasmado en una obra que responde a una sociedad con muchas necesidades y merecedora de grandes esperanzas.

- **Misión:** Darle la oportunidad de tener una mejor calidad de vida a la comunidad a través de la prestación de servicios de salud y educación fortaleciendo el bienestar de los niños, niñas, jóvenes y sus familias.
- **Visión:** Queremos llegar a ser una empresa social líder. Ofreciendo apoyo y orientación en la formulación de un proyecto de vida que concientice a cada uno de los miembros de nuestra comunidad a vivir de manera digna y activa en la construcción de una mejor sociedad.

Conozca el proyecto educativo institucional:

² <http://www.gimnasiomoderno.org/servicios/la-fundacion-monsenor-emilio-de-brigard/>

<http://gimnasiomoderno.edu.co/pdf/academico/PEI.pdf>

Escuela Pedagógica Experimental³

En 1977, con 16 niños (casi todos hijos de los fundadores de la EPE) inició la Escuela Pedagógica Experimental. Su población fue creciendo lentamente hasta que en 1988, cuando contaba con unos 250 estudiantes, logró todos los grados escolares y con ello su primera promoción de cinco bachilleres. La ilusión de los fundadores era lograr una institución educativa que de manera eficaz ofreciera una educación de calidad en medio de un ambiente no violento.

Como primera medida, estaban convencidos de que los niños poseían capacidades emocionales, físicas e intelectuales frente a las cuales la escuela en general se quedaba corta. Su inspiración eran los trabajos de Jean Piaget. Frente a lo segundo, les aterraba el ambiente de imposición y violencia que reinaba en las escuelas oficiales y privadas, las angustias de los niños ante las exigencias académicas y de muchos otros tipos y la vida antidemocrática que imperaba, que conducía a profundizar las diferencias.

Estas mismas consideraciones son válidas hoy. Sin embargo, las prácticas y las preocupaciones han ido evolucionando; por ejemplo, en los primeros años de experiencia en la EPE, se logró reconocer y valorar la importancia del arte, hasta tal punto que ya a partir de 1981, el arte se constituyó en el área de mayor intensidad en todos los niveles de escolaridad, hoy se está incursionando en los sistemas dinámicos y la teoría de la complejidad.

Paralelamente con la apreciación de la impor-

³ <http://www.epe.edu.co>

tancia del arte, el equipo de maestros se dio cuenta de que si no investigaban, no lograrían dos elementos que comenzaron a hacerse determinantes. El primero tiene que ver con que las innovaciones educativas no pueden surgir espontáneamente a partir de las buenas intenciones y de propuestas ancladas en el sentido común o, simplemente de la práctica no reflexionada; lo cual condujo a la investigación. El segundo se relaciona con la razón de ser de la EPE misma. Si bien en un comienzo las urgencias de la Escuela se relacionaban con la educación de los hijos de los fundadores y se concretaban en lograr una buena institución; los resultados que se estaban obteniendo llevaban a pensar que era una obligación, no solo hacer públicos los hallazgos, sino también, conocer más el sistema educativo que hay en Colombia.

Como ya se mencionó anteriormente, la primera preocupación llevó a preguntar por la importancia de la investigación. Fue así como con todas las dificultades que se derivan de: a) las miradas escépticas frente a la educación como una disciplina seria y b) a las suspicacias que puede despertar el que una institución educativa de carácter elemental o básico proponga proyectos de investigación, se logró a mediados de los años 80 que Colciencias aprobara la primera y segunda etapa de un proyecto de investigación cuya temática ilustraba sus preocupaciones. Se trataba de explorar la posibilidad de organizar la vida escolar en torno a proyectos de aula (o de área), en cuyo centro estaban a la vez las investigaciones de los estudiantes y las investigaciones de los maestros.

En la primera etapa la investigación se hizo en las aulas de la EPE. La segunda fue un salto a lo desconocido, en 12 aulas oficiales y en grado sexto, en los cuales se demostró que ello era posible. Hoy hablar de proyectos en la escuela es un lugar común. Hablar de ello hace unos

25 años era exótico. Claramente la Escuela ha contribuido a que eso sea una realidad.

Con respecto a la segunda preocupación, por esa misma época se iniciaron vínculos con los maestros del sector oficial. Valga decir que la segunda etapa del proyecto que mencionamos antes, se constituyó en una actividad de formación por la que los maestros vinculados lograron créditos válidos para el escalafón.

Los años 80 fueron de consolidación de la Escuela: investigación, producción de artículos, participación en eventos y organización de eventos propios. Esta década culminó con la creación de la Corporación Escuela Pedagógica Experimental, solo que en un principio se constituyó como institución comercial (La EPE Limitada). En 1990 se corrigió su nominación y se organizó, esta vez sí, como institución sin ánimo de lucro y de beneficio social.

A partir de entonces las actividades de investigación, formación de maestros, publicaciones y organización de eventos se establecieron como proyectos fundamentales de la EPE, que unidos a su razón de ser, la Escuela Pedagógica Experimental como innovación educativa, es lo que conocemos hoy en día.

En este momento, después de 34 años y 23 promociones de bachilleres (654 egresados) la Escuela es reconocida tanto a nivel nacional como internacional debido a: Los más de 20 proyectos de investigación adelantados y financiados por el IDEP, COLCIENCIAS o el SED en Bogotá en el área de ciencias y humanidades.

Las numerosas ponencias y artículos elaborados por diferentes maestros en la escuela que han sido publicados en revistas tanto a nivel nacional (Museo de la Ciencia y el Juego, Nodos y Nudos, Ciencia y arte, Visión pública, Museolúdica, Innovación y ciencia, Magiste-

rio: Educación y pedagogía, Itinerantes, La escuela imaginada) como internacional (Encuentro Iberoamericano de colectivos y redes de maestros que hacen investigación desde la escuela, Expedición Pedagógica en Michoacán México, Encuentro nacional de ciencias y estudios sociales, Exploraciones fuera y dentro del aula en Costa Rica, Redes de lenguaje de Oaxaca México).

Puntajes superiores en las pruebas SABER y los exámenes del ICFES, que aunque no son importantes para la escuela si lo son para agentes externos que miran la escuela desde afuera.

10 cursos de formación en forma de Programas de Formación Permanente de Docentes (PFPD) ofrecidos en acuerdo con la Secretaría de Educación de Bogotá y Cundinamarca, y orientados por maestros de la Escuela.

Tres grupos de investigación reconocidos por Colciencias en las líneas de: a) el aprendizaje y la enseñanza, b) Convivencia, y c) Formación de maestros Premio Nacional de Pedagogía convocado por la Universidad Javeriana y el Instituto Alberto Merani (1991), Condecoración José Acevedo y Gómez en el grado Cruz de Plata del José Acevedo y Gómez (2007), y el más reciente, el Trofeo SAPIENTIAE de Excelencia Educativa (2010).

Conozca Más de su Proyecto Educativo Institucional PEI: <http://www.epe.edu.co/Proyecto-Educativo-Institucional?artpage=3-9#sthash.zmnMSwc0.dpuf>

El ambiente educativo: a Escuela es considerada como un espacio de formación en su totalidad. Lo que sucede dentro y fuera de las aulas, la forma como se asumen los compromisos, como se promueven, visibilizan y regulan los conflictos y como se interactúa, son parte del conocimiento y del desarrollo total de los

miembros de la comunidad como seres sociales. Así mismo, la comunidad educativa no se restringe a maestros, estudiantes y directivos, sino que acoge como miembros legítimos al personal de servicios, con quienes se comparte desde referentes distintos, las preocupaciones por construir en el entorno escolar ambientes propicios para la vida y el conocimiento. En las situaciones escolares, tanto en el aula como fuera de ella, se propicia la construcción de situaciones legítimas de búsqueda que se abocan desde lo lúdico y lo discursivo, desde lo individual y lo colectivo, desde la norma construida y los contextos de ocurrencia que la transforman, desde el error y el reconocimiento. El sustento de lo que se presenta en éste artículo son las investigaciones que hace la EPE, en especial reflejadas en el libro *Vivencias de conocimiento y cambio cultural* de Dino Segura y otros, publicado en 1995 y reeditado para la Feria del Libro de este año, por la Corporación Escuela Pedagógica Experimental. El libro se puede adquirir en la Corporación EPE Transversal 29 No 38-27 (Barrio La Soledad) Teléfonos 269 5658 - 244 2136 Bogotá, Colombia.



Centro Don Bosco



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Introducción

En esta última semana, se abordará el último caso propuesto que es el Colegio Don Bosco.

Centro Don Bosco

Breve recorrido histórico por Lemmy Solano

La asombrosa labor realizada por los salesianos desde su llegada a Colombia el 11 de febrero de 1890 ha sido una labor apostólica, educativa y de promoción social de miles de jóvenes. En efecto, el trabajo de los salesianos desde sus presencias educativas ha sido el ofrecer a los jóvenes pobres y de los sectores marginales oportunidades de capacitación en diversos oficios, con el fin de encauzar sus energías hacia actividades productivas y remuneradas, apartándolos del ocio y las malas costumbres, poniendo así en práctica el Sistema Preventivo de Don Bosco.

Con esta misma conciencia apostólica y carismática la comunidad fundadora proyecta las labores y construcciones de la nueva presencia, tejiendo un hermoso velo que deja transparentar la opción radical de los salesianos por ser rostros amorosos de Dios para los jóvenes. Hoy, estos espacios más que monumentos muertos son testimonios que hablan por sí mismo de la grandeza espiritual de la comunidad salesiana que asume el reto de orientar y proyectar una magna y benéfica obra de Dios para la posteridad.

Las instalaciones entregadas el 11 de abril de 1957 a la comunidad para la realización de sus actividades educativo pastorales contaban con talleres de sastrería, zapatería, mecánica y artes gráficas. Posteriormente con la gestión del P. Medellín se inició la construcción del actual taller de mecánica que se inauguró el 29 de Julio de 1962. Este mismo día se inaugura el club social. Las otras instalaciones se adecuaron para oficinas y salones de clases. Otra de las obras que se realizaron fue la construcción de la capilla que se inauguró el 12 de octubre de 1958. En este mismo año se abrió la escuela

popular, diurna y nocturna, con 400 alumnos en tercero, cuarto y quinto de primaria. Los pequeños talleres de mecánica, imprenta, ebanistería, sastrería y zapatería, recibidos de la Secretaría Nacional de Asistencia Social y que hasta entonces habían sido sólo de producción, comenzaron también a prestar su servicio para la enseñanza técnica de los alumnos de la escuela diurna.

Impulso decisivo

Al finalizar el año escolar de 1962, una circunstancia especial vino a dar un impulso decisivo al Centro Don Bosco: la Sección Técnica del Colegio Salesiano de León XIII fue trasladada al Centro Don Bosco. Así, pues, los pequeños talleres se ampliaron con la maquinaria recibida del León XIII.

Para suceder al Padre Medellín en la dirección de esta obra salesiana, que había ido creciendo progresivamente en alumnos y en dotación, fue nombrado el P. Antonio Mei, quien comenzó su directorado en enero de 1963. Le tocó a él, y a los Salesianos que lo acompañaron en la tarea educativa, establecer el bachillerato técnico completo. Los alumnos de la Sección Técnica del León XIII continuaron sus estudios en el Centro Don Bosco. En el mes de noviembre de 1968 se graduaron los primeros bachilleres técnicos del Centro Don Bosco, 26 alumnos en total. 1693.

El Padre Mei terminó su sexenio como director al finalizar el año de 1968. Para sucederlo se designó al P. Fridolín Kieninger, quien (durante 1969) dio un nuevo y significativo impulso a la obra adelantada hasta entonces.

A principios de 1970 el P. Isaías Guerrero se hizo cargo de la dirección del Centro Don Bosco durante este último período se ha logrado un gran avance en la enseñanza técnica y en

la modernización de los talleres. Así, el Centro Don Bosco se colocó en primera línea dentro del campo de la enseñanza técnica en Colombia. Durante su dirección se potenciaron todos talleres y se organizó el Centro Latinoamericano de soldadura, quien contara con la gran ayuda de Robert Morrow, incansable benefactor de esta magnífica obra que colocó al Centro Don Bosco como uno de los pilares de la industria en soldadura. Durante el periodo del P. Isaías se fortaleció de manera especial los clubes deportivos y culturales, resaltándose el grupo Viva la gente como uno de los más populares y de mayor proyección.

Posteriormente a la gestión del P. Guerrero en 1976, lo sucede el P. Jorge Verano, quien tuvo que afrontar una de las crisis más fuertes que haya tenido la institución, como fue la conformación de un sindicato de trabajadores. Con la llegada del P. Alonso Villamil en 1979, se ve como salida a la crisis del sindicato, el arriendo de los talleres a excepción de artes gráficas. Esta situación permanece durante el periodo del P. Carlos Bejarano y del P. Italo Suárez, recordado en la institución por ser para los estudiantes un padre afectuoso y exigente, así como el impulso a la lúdica, especialmente a través de la música con la compañía del profesor Néstor Cardona, quien permaneció en el colegio 32 años. Durante este periodo se construye el actual auditorio (teatro) y el módulo amarillo, destinado a la formación de los curso de capacitación nocturna. Bajo la dirección del P. Italo se compró la finca campobosco en 1987.

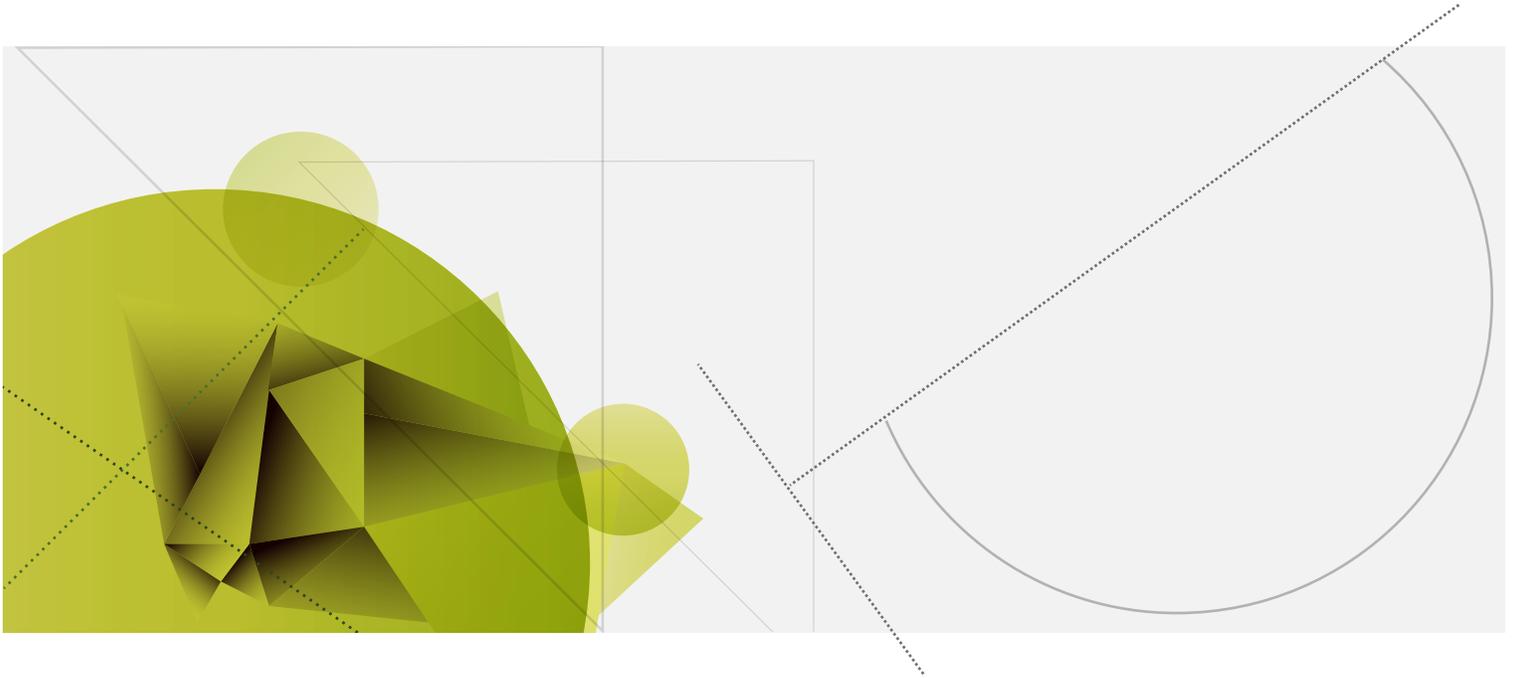
Bibliografía

- **Borelo, A. (2000).** *Herramientas para la evaluación de una inversión o empresa.* McGraw Hill.
- **Linstone, H. & Turoff, M. (1975).** *The delphi method. techniques and applications, p.3.* Addison-Wesley.
- **Landeta, Jon. (1999).** *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre.* Barcelona: Ariel.
- **Freire, A. (2005).** *Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad.* Editorial Aguilar.
- **Gates, B. (1996).** *Camino al Futuro (título original The Road Ahead).* McGraw-Hill. Edición en español.
- **Godet, M. (1996).** *Manuel de Prospective Strategique.* Paris: Dunod.
- **Osborn, A. (1953).** *Applied Imagination.*
- **Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., Wiltbank, R., & Ohlsson, A.V. (2010).** *Effectual entrepreneurship.* Routledge.

Web-grafía

- <http://www.abcdespanol.com/>
- https://www.castelldefels.org/es/DocsArea_pe_eines.asp?plana=DocsArea_pe_eines.asp&pmp_id=3529
- <http://www.cecodes.org.co/>
- <http://www.dinero.com/administracion/articulo/centro-innovacion-social-gobierno-colombiano/135690>
- <http://www.emotools.com/contents/articulos-y-blogs/fondo-emprendedores-innovadores-emootols/>
- <http://emprendimiento.sena.edu.co>
- <http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html>
- <http://www.gerencie.com/identificacion-de-la-idea-de-negocio.html>
- <http://www.innpulsacolombia.com/?lang=es&seccion=EmprendimientoDinamicoInnovador>
- <http://www.mincultura.gov.co/>
- <http://www.publidisa.com/default.aspx>
- http://sostenibilidad.semana.com/upload/documentos/Documento_29277_20130527.pdf
- http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_identificacionOportunidades_SAE.pdf

Esta obra se terminó de editar en el mes de octubre
Tipografía Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C.,-Colombia.



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO