

**Éxito y fracaso de los negocios de madres emprendedoras del grupo  
Mompreneurs. Variables y retos que influyen en el proceso de  
continuidad con sus negocios**

**Ma. Camila Escandón Rodríguez**

*mcescandor@eafit.edu.co*

**Jorge Ramírez Morales**

*jeramirez1@eafit.edu.co*

**Natalia Sierra Restrepo**

*nesierrar@eafit.edu.co*

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Administración

Asesor

PhD. Carlos Mario Betancur Hurtado

**Universidad EAFIT**

**Escuela de Administración**

**Maestría en Administración (MBA)**

**Bogotá**

**2022**

## **Resumen**

Este documento muestra una investigación realizada para entender las razones por las cuales los negocios de Madres emprendedoras fracasa; así mismo, comprender cuáles son los factores de éxito y plasmar aquí, a través de un estilo de guía, diferentes capítulos con herramientas enfocadas en capacitar y formar a las madres emprendedoras de una manera sencilla y práctica, así como la manera de aplicar las herramientas de gestión organizacional, descritas en la misma, para así emplearlas en sus respectivos negocios y hacer de ellos una fuente de capital indeterminado.

Los capítulos de la guía y las herramientas contenidas en ellos, los definirán los dos o tres principales factores de fracaso, que se identificaron luego de realizar el trabajo de campo, el cual estuvo enfocado en madres emprendedoras de Colombia, pertenecientes al grupo Mompreneurs. Dichos factores, posiblemente estén conectados con aquellos encontrados en el marco conceptual: financieros, organizacionales, de mercadeo, entorno y operativo, sin embargo, la definición de los mismos estará dada por los resultados obtenidos luego de completar el trabajo de campo.

Este esfuerzo académico tiene dos enfoques: el primero, es un componente social que busca disminuir la elevada tasa de fracaso empresarial que hoy vive el país, en especial en esta población de madres emprendedoras, que, según las estadísticas, es una de las más afectadas y, el segundo, es lograr que a través de las herramientas entregadas, sus negocios logren sobrevivir y / o potencializar los beneficios actuales.

**Palabras claves:** Emprendedor, Guía, Negocio, Fracaso, Éxito, Finanzas, Recursos humanos, Madre cabeza de hogar, Operativo, Marketing, Entorno social, Procesos.

## **Abstract**

The current document proposes to develop a management guide that will include different chapters with tools focused on training and educating entrepreneur mothers in a simple and practical way, in how to apply the organizational management tools, described in the guide, to be applied in their businesses.

The chapters of the guide and the tools contained on it will be defined by two or three main failure factors that will be identified after carrying out the market research, which will be focused on entrepreneurial mothers from Colombia, belonging to the Mompreneurs group. These factors are possibly connected with those found in the conceptual framework: financial, organizational, marketing, environment and operational, however the field work will define the factors to develop.

This academic effort has two approaches. The first is a social component that seeks the reduction of the high rate of business failure that our country is experiencing today, especially to this population of entrepreneurial mothers who according to statistics is one of the most affected. The second, is to achieve through the tools provided, their businesses manage to survive or maximize current benefits.

**Key words:** Entrepreneur, Guide, Business, Failure, Success, Finance, Human Resources, Head of Household, Operative, Marketing, Legal, Finances, Process.

## Contenido

1. Introducción .....	10
2. Objetivos.....	10
2.1.    Objetivo general .....	10
2.2.    Objetivos específicos.....	10
3.    Marco conceptual.....	11
3.1.    Factores de fracaso .....	11
3.1.1.    Factor financiero (22,9%) .....	11
3.1.2.    Factor organizacional (19,9%).....	17
3.1.3.    Mercadeo (17,7%).....	19
3.1.4.    Recursos humanos (14,4%) .....	27
3.1.5.    Entorno (13,6%).....	30
3.1.6.    Operativo (12,4%).....	35
3.2.    Los emprendimientos .....	41
3.3.    Las mompreneurs .....	43
3.3.1.    Características de los negocios de las mompreneurs .....	43
4. Método .....	44
4.1.    Tipo de estudio .....	44
4.1.1.    Investigación cualitativa .....	44
4.1.2.    Investigación cuantitativa / concluyente .....	47
4.2.    Sujetos / participantes.....	50
4.3.    Instrumentos .....	52
4.4.    Análisis de resultados y conclusiones .....	54
5. Guía para la sostenibilidad del emprendimiento - Mompreneurs .....	88
6. Capítulo1: Factor de mercadeo .....	88
6.1.    Identifique una oportunidad de negocio.....	89
6.1.1.    Segmentación de consumidores .....	89
6.1.2.    Análisis de la situación de compra.....	90
6.1.3.    Análisis de la competencia directa.....	91
6.1.4.    Análisis de la competencia indirecta.....	92
6.1.5.    Análisis de productos y servicios complementarios .....	92

6.1.6.	Análisis de industrias aledañas .....	92
6.1.7.	Análisis de mercados extranjeros.....	93
6.1.8.	Análisis del entorno .....	93
6.2.	El consumidor como base de todo .....	94
6.3.	Desarrollar la idea .....	97
6.4.	Desarrollo de un paquete estratégico .....	97
6.4.1.	Producto .....	97
6.4.2.	Precio .....	97
6.4.3.	Pack (empaquete).....	98
6.4.4.	Publicidad .....	98
6.4.5.	Punto de venta.....	100
6.4.6.	Ejecutar con excelencia.....	100
7.	Capítulo 2: Factor operativo .....	102
7.1.	Introducción al proceso de compras.....	102
7.2.	El proceso de compras.....	104
7.2.1.	Gestión del proceso de compras .....	104
7.2.2.	Procedimiento de compras .....	105
7.2.3.	Selección o creación de proveedores .....	106
7.2.4.	Planeación del suministro .....	106
7.2.5.	Establecer un presupuesto de compra .....	109
7.2.6.	Identificar a proveedores para el proceso de compras .....	109
7.2.7.	Negociación, adjudicación, contratación .....	110
7.2.8.	Consideraciones para compras importadas .....	111
7.2.9.	Otras consideraciones .....	114
7.2.10.	Evaluación de proveedores y orientación a la mejora .....	114
7.3.	Métricas o indicadores .....	115
7.3.1.	Propuesta de indicadores .....	115
7.3.2.	Hoja de vida del indicador.....	116
8.	Capítulo 3: Factor financiero .....	117
8.1.	Conceptos básicos .....	117
8.2.	Informe financiero de referencia .....	119
8.2.1	Estado de resultados .....	121

8.2.2.	Flujo de caja.....	122
8.2.3.	Situación financiera .....	122
8.3.	Precio.....	123
9.	Capítulo 4: Factor legal.....	125
9.1.	Formalización de su intención de crear empresa .....	127
9.2.	El deber de facilitar al Estado el seguimiento de sus transacciones.....	128
9.3.	Impuestos .....	129
9.4.	Otros gastos operativos .....	132
9.4.1.	Gastos bancarios .....	132
9.4.2.	Gastos de renovación de documentos y Cámara de Comercio .....	132
9.4.3.	Gastos de empleados y sus beneficios de ley.....	133
10.	Capítulo 5: Factor organizacional.....	134
10.1.	Factor organizacional .....	134
10.1.1.	Proceso creativo y emprendimiento .....	134
10.2.	Indicadores.....	135
10.3.	Planeación estratégica.....	136
10.4.	Recursos humanos .....	141
10.4.1.	Reclutamiento, selección de personal y contratación .....	141
10.4.2.	Gestión de cargos, estructuración de roles y responsabilidades .....	142
10.4.3.	Compensación y bienestar .....	143
10.4.4.	Capacitación y entrenamiento.....	144
10.4.5.	Gestión del desempeño o evaluación del personal .....	144
10.4.6.	Reconocimiento y gestión del potencial .....	145
11.	Conclusiones.....	146
	Referencias.....	149
	Anexos .....	157
Anexo 1	.....	157
Anexo 2	.....	158
	Glosario.....	159

## Lista de tablas

Tabla 1. Diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa .....	49
Tabla 2. Ejemplos de los emprendimientos que pertenecen al grupo Mompreneurs .....	51
Tabla 3. Listado de las preguntas realizadas en la encuesta .....	52
Tabla 4. Componentes del salario mínimo .....	133

## Lista de figuras

Figura 1. ¿Eres una madre emprendedora?.....	55
Figura 2. ¿Cuál es tu edad?.....	55
Figura 3. ¿Cuántos hijos tienes? .....	56
Figura 4. ¿Cuentas con redes sociales para promocionar tu emprendimiento? .....	57
Figura 5. ¿Cuál es el mercado objetivo de tu emprendimiento?.....	58
Figura 6. ¿Hace cuánto tiempo tienes tu emprendimiento?.....	59
Figura 7. ¿Tienes socios? ¿Cuántos? .....	60
Figura 8. ¿Tus socios son familiares?.....	61
Figura 9. ¿Cuántos emprendimientos tuviste antes de llegar al actual? .....	62
Figura 10. ¿Cuántas horas dedicas a tu emprendimiento?.....	63
Figura 11. ¿Pertenece al grupo Mompreneurs?.....	64
Figura 12. ¿Pienso que me tomó mucho tiempo tomar la decisión de arrancar mi emprendimiento?.....	65
Figura 13. ¿Me apasiona emprender? .....	66
Figura 14. ¿Es fácil emprender? .....	67
Figura 15. ¿Es más fácil iniciar un emprendimiento en Colombia que en otros países?.....	68
Figura 16. ¿Tuvo el apoyo de su familia para emprender?.....	69
Figura 17. ¿Tengo el tiempo suficiente para el desarrollo de mi emprendimiento?.....	69
Figura 18. ¿Tuve o tengo recursos propios para iniciar mi emprendimiento? ¿Mi emprendimiento requirió o requiere de financiamiento externo o de terceros para poderse desarrollar? .....	70
Figura 19. ¿Tuve capacitación o asesoría antes de iniciar mi emprendimiento?.....	71

Figura 20. Considero que tengo todos los conocimientos financieros (indicadores, rentabilidad, márgenes) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento .....	72
Figura 21. Considero que tengo todos los conocimientos administrativos (recursos humanos, estructura organizacional) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento .....	73
Figura 22. Considero que tengo todos los conocimientos legales (requisitos de ley, normatividad de país, conceptos tributarios) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento .....	74
Figura 23. Considero que tengo todos los conocimientos operativos (inventarios, logística) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento.....	75
Figura 24. Considero que tengo todos los conocimientos de mercadeo (manejo de marca, publicidad, conocimiento del consumidor) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento .....	76
Figura 25. ¿Tengo las capacidades para responder a eventos inesperados relacionados con el entorno (crisis económica, pandemia, cambio en las tendencias) durante el desarrollo de mi emprendimiento?.....	77
Figura 26. Mi emprendimiento se basó en productos o servicios de los cuales tengo alto dominio, en lugar de productos o servicios en los cuales no me considero un experto .....	78
Figura 27. Cuento con métricas que me permiten evaluar el desempeño de mi emprendimiento y me permite tomar las acciones correctivas necesarias .....	79
Figura 28. Considero que siempre estoy un paso adelante en mi emprendimiento y estoy preparada para manejar contingencias .....	80
Figura 29. Considero que de haber contado con capacitación previa sobre cómo emprender, mis emprendimientos tendrían mejores resultados o no hubieran fracasado .....	81
Figura 30. Considero que mi emprendimiento se está ofreciendo en el mercado correcto .....	82
Figura 31. Considero al emprendimiento como una alternativa de mi trabajo principal y no como mi única opción para tener ingresos.....	83
Figura 32. Considero que existen ayudas para poder Emprender.....	84
Figura 33. ¿Consideras que actualmente tienes el número máximo de Clientes que podrías tener? .....	85
Figura 34. Cuento con un plan de mercadeo, mi marca la conocen gracias a eso .....	86
Figura 35. La mayor fuente del volumen de ventas llega por el voz a voz .....	87
Figura 36. DRECS según González.....	101
Figura 37. Ciclo de compra según Sabri.....	103
Figura 38. Platzi Tips para diferenciar finanzas personales de las del negocio.....	120
Figura 39. Platzi Estado de resultados .....	121

Figura 40. Estructura de costos .....	124
Figura 41. Tiempo para iniciar un negocio .....	127
Figura 42. Tasa contribución de impuestos por país.....	129
Figura 43. Tiempo dedicado a pago de impuestos.....	130
Figura 44. Número de pago de impuestos anual.....	131
Figura 45. Cobros que generan las tarjetas débito .....	132
Figura 46. Costos de renovación de matrículas .....	133
Figura 47. Cinco pasos de análisis PESTEL.....	138
Figura 48. La cadena de valor.....	139
Figura 49. Bussiness model canvas .....	140
Figura 50. Matriz de revisión de talento .....	146

## **1. Introducción**

Existen cada vez más colombianos que tienen el impulso o la necesidad de emprender, sin embargo, se ha evidenciado que la tasa de fracaso de estos negocios es muy alta, en especial el de las madres emprendedoras; razón por la cual se busca investigar las causas del fracaso y del éxito de dichos negocios y, de esta forma, tener un entendimiento completo que permita enfocar una solución que sirva para la continuidad de sus negocios. Este trabajo de grado busca no solo plasmar estas causas, sino también desarrollar una guía de gestión que brinde conceptos, herramientas y/o metodologías, que posibilite capacitar a las madres emprendedoras en los aspectos claves, encontrados en la investigación, que están conllevando al fracaso, como pueden ser: financieros, organizacionales, de mercadeo, entorno y operativo, entre otros, y cuáles de estos serán identificados por el grupo de estudio como los factores de fracaso más relevantes. El trabajo de campo ha permitido identificar cuáles de estos aspectos serán el objeto de desarrollo en la guía, con el fin de reducir la deserción y/o fracaso de estos negocios.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Caracterizar los factores de éxito o fracaso de los negocios desarrollados por las mujeres que pertenecen al grupo de Mompreneurs, con el fin de proponer herramientas de gestión que permitan impactar positivamente sus negocios.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar los negocios de las madres emprendedoras del grupo Mompreneurs.
- Diagnosticar los principales factores de éxito o fracaso de los negocios de las madres emprendedoras del grupo Mompreneurs.
- Proponer una guía con las principales herramientas para tener en cuenta en los negocios del grupo de las Mompreneurs, a partir del análisis de resultados, que contribuya al sostenimiento de estas.

### **3. Marco conceptual**

Se pretende a partir de este momento, describir los antecedentes encontrados con respecto a la problemática de supervivencia de emprendimientos en Colombia y, dado este objetivo, la idea es empezar a listar ciertos problemas que se han identificado en los emprendedores, que se encontraron en diferentes artículos de investigación y publicaciones (los cuales serán detallados a medida que se vayan narrando).

Para la parte inicial, se tomará como base el libro de Clara Inés Pardo Martínez y William Alfonso (2015) *¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?*, y el autor White D. (2016). *Human Resource management for entrepreneurs*, donde se identifican seis causales para el fracaso, las cuales se profundizarán a continuación.

#### **3.1. Factores de fracaso**

##### **3.1.1. Factor financiero (22,9%)**

Uno de los problemas más frecuentes en el despegue de un emprendimiento parte de la planificación financiera. Según Pardo y Alfonso (2015), se evidencia por medio de una entrevista a 324 emprendedores y su experiencia, la identificación de seis causas principales para el fracaso de emprendimientos en Colombia, siendo el factor financiero la causa más relevante con un peso del 22.9%. “El tema de recursos económicos es fundamental; los emprendedores necesitan realizar una planeación adecuada, conocer de temas financieros y calcular puntos de equilibrio y tasas internas de retorno realistas para el negocio” (p. 30).

En el artículo se evidencian también, datos relevantes como:

- Al menos 7 de cada 10 emprendedores fracasaron por no generar ingresos suficientes para subsistir,
- Alrededor de 6 de cada 10 emprendedores fracasaron por falta de financiamiento y
- Casi 7 de cada 10 emprendedores fracasaron por problemas en la ejecución.

Se identifican a su vez, dentro del artículo analizado, los factores que más se destacan para evitar el fracaso, como:

No lograr ingresos suficientes, problemas de financiamiento, lograr que lo ejecutado sea igual a lo planeado, crisis económicas o políticas y falta de indicadores o seguimiento. Los resultados de la consulta, para los emprendedores colombianos que consideraron no haber logrado consolidar los negocios por falta de recursos relacionados con los ingresos o el financiamiento del emprendimiento, evidencian la importancia de formular políticas y desarrollar instrumentos que permitan generar capital semilla y financiación, para proyectos con gran potencial de desarrollo. (Pardo y Alfonso, 2015, p. 4)

El artículo destaca, a partir de las respuestas de los 324 encuestados, que Colombia como gobierno y las entidades financieras no cuentan con estrategias que otorguen un soporte a los empresarios, para que se otorguen créditos de inversión para negocios semilla o, incluso, dar el beneficio de la duda de que éstas no se encuentran debidamente socializadas entre los emprendedores; como dato curioso dentro del artículo, se evidencia que “el 67% de los emprendimientos surgieron con recursos propios” (p. 30).

El riesgo, al igual que el fracaso, forma parte del emprendimiento. De acuerdo con Pretorius (2009), se considera que un emprendimiento fracasa cuando involuntariamente no puede generar flujos de caja por sí mismo –tampoco a través de financiamiento–, lo cual implica un declive de la inversión, trayendo como consecuencia el no poder seguir operando bajo los lineamientos actuales de propiedad y gestión. (Pardo y Alfonso, 2015, p. 9)

El artículo, a su vez, se sustenta en varios estudios realizados por diferentes investigadores y en diferentes países, donde se muestra que el tema financiero toma relevancia cada vez más al momento de emprender:

1. El informe del Monitor Global de Emprendimiento desarrollado por Xavier, et al. (2013), presenta resultados similares: el 55% de los encuestados considera que los problemas financieros son la razón principal para abandonar el emprendimiento.
2. El informe de Bosma, et al. (2009) presenta resultados en donde se destaca que los problemas financieros son los más citados, en cuanto al factor que lidera el fracaso de los emprendimientos, seguido por la innovación.

3. Las restricciones de liquidez son vistas como las principales barreras para el emprendimiento. El capital financiero del negocio es clave para la obtención de otros recursos, en donde es fundamental lograr un equilibrio entre capital y financiación de la deuda. Para muchos emprendedores, ésta sigue siendo la principal dificultad que impide el desarrollo y la consolidación del negocio, como lo sugiere Brown, et al. (2005), en el contexto de las pymes, y Wagner (1994), en la industria alemana.
4. De acuerdo con estudios realizados por la Cámara de Comercio de Bogotá (2013), se encontró que, pasado el primer año después de la creación, únicamente sobrevive el 55% de las empresas creadas, para el segundo año queda un 41% de los emprendimientos, al tercer año ya solo sobrevive el 31% y, llegado el cuarto año, queda un 23% de los emprendimientos, lo cual evidencia que en las últimas décadas el comportamiento de la generación y el fracaso empresarial se han mantenido. Los resultados de estas estadísticas son similares a los que presenta un estudio realizado por la Administración de pequeños negocios de los Estados Unidos, éste determinó que alrededor del 66% de los nuevos negocios sobrevive dos años o más, el 50% sobrevive al menos cuatro años y solo el 40% sobrevive seis años o más, en el contexto estadounidense.
5. Con respecto a los indicadores del GEM (Global Entrepreneurship Monitor), en Colombia, la tasa de emprendimiento temprano (emprendedores nacientes y nuevos) es de 24%; lo cual significa un alto nivel de actividad emprendedora en el país, ubicándolo en el octavo lugar a nivel mundial y en el tercer lugar en Latinoamérica. (Pardo y Alfonso, 2015, p. 31)

Es muy importante considerar el tema financiero porque es la base de cómo el negocio empieza, se sostiene y prospera. Durante la lectura, se observaba que algunos emprendedores comentaron que existió un gran problema en no diferenciar entre los ingresos propios vs los ingresos del negocio, e incluso gastos propios vs gastos del negocio; este apunte es muy importante considerarlo, porque seguro es un error muy frecuente en los que inician un proyecto.

Evidentemente las causas que se enmarcan en referencia al ámbito financiero, como mal manejo del dinero propio, la poca capacidad de endeudamiento que el negocio genera para poder ser elegido para un préstamo; así como el exceso de gastos o aquellos que no sean necesarios para el

desarrollo del negocio, son rutas críticas para el éxito que deben ser gestionadas o monitoreadas todo el tiempo.

Se puede concluir del artículo, que el hecho de que un negocio de emprendimiento se consolide a través de los años, depende de la capacidad que éste tenga para tener flujo de caja y tener solvencia económica. Adicionalmente, los jóvenes que representan el mayor porcentaje de emprendedores tienen poca capacidad de recibir préstamos para inversión, por parte de las entidades financieras, de tal modo que la supervivencia puede estar dada por una adecuada gestión en el tema de finanzas. De esta manera, el manejo de las finanzas del negocio es un tema muy delicado, que debe ser gestionado por una persona con las competencias y habilidades para el cargo; ciertos parámetros que se deben considerar es el manejo de la inversión, el manejo de recursos propios y los recursos del negocio, nivel de gastos y nivel de ingresos.

Adicional a la investigación presentada en el libro base de estos factores, se quiso profundizar en el hecho de la falta de financiamiento, ya que para muchos de estos emprendedores es la base para continuar con iniciativa que se plantearon.

La Universidad del Norte en alianza con El Heraldó, describe en su artículo la Falta de Financiación como un cuello de botella para los emprendedores (Alianza Uninorte con El Heraldó, 2018). Este artículo describe las razones por las cuales en Colombia es difícil conseguir recursos del sector financiero para consolidar un negocio. El artículo, también menciona una estadística preocupante:

En 2017, cinco de cada diez emprendedores colombianos no continuaron su actividad empresarial por problemas económicos; dos tercios de estos resaltaron que no existía rentabilidad para continuar el emprendimiento, y el porcentaje restante respondió que su razón principal era la existencia de problemas financieros. (Alianza Uninorte con El Heraldó, 2018, p. 1)

A pesar de estas cifras, llama la atención cómo en el país el emprendimiento se ha venido posicionando, como una opción de vida para muchas personas. Algunas de las dificultades que más afectan a los empresarios son la falta de conocimiento en manejo empresarial y la falta de

recursos para financiar su actividad. Para hablar específicamente de la segunda razón, un emprendedor entrevistado por la Universidad, ilustra algunos de los obstáculos a los que se enfrentan los emprendedores en el país:

La primera dificultad con la que uno empieza es para abrir una cuenta, en ningún banco le abren una cuenta a una empresa que acaba de ser formada; es algo difícil de entender. Luego de eso el financiamiento es muy difícil, y durante todo este proceso lo más difícil es que las empresas grandes siempre han querido apalancarse de las pequeñas y medianas: nos quieren pagar a 30 o 60 días, y todas quieren créditos. Nos va mucho mejor con los emprendimientos parecidos, que nos pagan enseguida, manejan un flujo de caja y saben lo que uno pasa para llegar a cierto nivel empresarial. (Alianza Uninorte con El Heraldito, 2018, p. 1)

Uno de los apoyos financieros con los que cuentan los emprendedores colombianos es el famoso programa “Reinventar tu Negocio”, de la fundación Santo Domingo en alianza con Bancoldex y el Centro de Emprendimiento de Uninorte. El programa contempla el préstamo de 1.300 millones a emprendimientos que deben tener una antigüedad de hasta siete años de constitución, para que inviertan en proyectos de fortalecimiento y crecimiento, a una tasa preferencial de 1,3% mensual con plazo promedio de 36 meses. Sin embargo, como lo hemos visto en otras investigaciones, existe una tasa muy alta de discontinuidad de emprendimientos en el país, 7 años de conformación suena muy alto y es un requisito que deja por fuera a muchos emprendedores.

Adicional al problema que tienen los emprendedores para ser aceptados por las entidades financieras, para admitir la entrega de un crédito, las múltiples barreras que tienen los bancos para pedir un préstamo hacen que se vuelva una opción menos agradable para los emprendedores. No es un secreto que para emprender se necesitan recursos financieros, ya sean propios o externos. Específicamente en esta ficha, estamos tratando el tema de la falta de financiación como un cuello de botella para aquellos que tienen grandes ideas, pero no recursos para llevarlas a cabo. Además, no solo existe el problema de la financiación inicial, sino que seguido de esto, una mala planeación del recurso en el tiempo hace que se vean en la difícil tarea de buscar alternativas, justo en los momentos más críticos, y no encontrar una solución hace que finalmente opten por abandonar el emprendimiento.

Los bancos, por su parte, no cuentan con líneas de crédito enfocados en pequeñas empresas, incluso más pequeñas que una Pyme, a pesar de hacer publicidad con la cual pareciera muy fácil obtener la ayuda; hay muchas barreras que los emprendedores describen como la causa para evitar tomar la vía del préstamo, algunas de ellas son:

- Altas tasas de interés
- Falta de garantías
- Trámites burocráticos
- Montos limitados
- Solo se tiene acceso a créditos de corto plazo
- Escasa capacidad de negociación, entre otros.

Hay dos claras conclusiones de la investigación realizada por los autores:

Una forma de financiación para los emprendedores es pedir un crédito a un Banco. Sin embargo, aunque las entidades financieras muestran en sus publicidades que este es un proceso muy fácil, la realidad es que no lo es. Adicional a esto, cuando se logra conseguir el préstamo, los intereses se convierten en un gran dolor de cabeza.

Otra forma de financiación nombrada en el artículo es la participación en concursos o programas de emprendimientos creados por grandes compañías. Pero allí muchas veces los requisitos mínimos para aplicar se convierten en una gran barrera.

Teniendo claras las barreras, requisitos y funcionamiento de cada una de estas dos opciones de financiamiento, los futuros emprendedores e inclusive los que estén en una etapa de expansión, deben tener claro cuáles son los principales aspectos para tener en cuenta al momento de embarcarse en la aventura de buscar un recurso externo de financiación y no desistir en el intento. Finalmente, tener una buena alternativa de recursos de financiación, radica en lograr que los emprendedores tengan una buena gestión financiera de su idea de negocio. Una buena gestión, implica tener claro cuáles son los requisitos y parámetros para una financiación externa o incluso para una financiación propia. Pensar a corto, mediano y largo plazo.

Definitivamente consideramos que en la financiación con recursos externos, los principales problemas y barreras que se tienen es un tema de importancia a tratar en la guía de este trabajo de grado. Ya que como lo hemos reiterado en el documento, el capital para emprender es una de las principales barreras y, además, una necesidad para llevar a cabo cualquier proyecto.

El segundo factor más relevante en la investigación realizada por Pardo y Alfonso (2015), se describe a continuación:

### **3.1.2. Factor organizacional (19,9%)**

El segundo de los 6 principales factores de fracaso de emprendimientos en Colombia, identificado por los autores Pardo y Alfonso (2015), hace referencia al factor organizacional, el cual tiene el 19,9% del peso; en este se identifican problemas de ejecución, planeación deficiente y falta de indicadores, entre otros.

Con un enfoque en la falta de una adecuada planeación, se encontró que en el caso de los emprendimientos colombianos que fracasaron, se identificó a este componente como uno de los principales, dando aplicabilidad a la famosa frase: “cómo no planificar es planificar para el fracaso” (Pardo y Alfonso, 2015, p. 37).

El simple hecho de no tener un plan que guíe a los directivos y emprendedores en el camino correcto y facilite la toma de decisiones, deja al emprendedor a la deriva del mercado, capturando oportunidades y avanzando en mercados sin saber siquiera si son estos donde su producto o servicio tiene mayor aplicabilidad. Cuando no se sabe hacia dónde ir, cualquier camino sirve y en ocasiones regresar al camino correcto puede costarle al emprendedor más de lo que le hubiera costado tomar el camino correcto desde un inicio.

Esta falta de planeación no solo se relaciona con las decisiones de cómo responder al mercado y cómo enfocar sus recursos. La deficiente planeación puede verse desde los mismos inicios del emprendimiento y, en ocasiones, puede generar cargas económicas imposibles de eliminar a futuro.

Emprendedores que ubicaron sus emprendimientos cerca de sus clientes, porque pensaron que podía ser su mejor opción, luego sufrieron las consecuencias en costos de no estar ubicados en una zona de fácil adquisición de sus materias primas, que los llevó a ser más costosos que otros

competidores y, por ende, eliminó sus posibilidades de ser competitivos para sus clientes y los condujo por una senda donde el destino final era claramente el fracaso.

Un caso completamente diferente hubiera sido si este emprendedor hubiese analizado al detalle su proyecto, hubiese generado un plan sobre cómo funcionaría su producción, dónde entregaría su producto y de dónde obtendría sus materias primas. Si bien parece ser el camino más lógico a tomar, es impresionante conocer que dentro de los factores organizacionales que están ligados al fracaso de los emprendimientos, el no planificar de forma adecuada, ocupa un segundo lugar con un 15%.

Sin saber dónde estamos, a dónde vamos y cómo queremos hacerlo es muy difícil lograr sacar adelante un emprendimiento. En el caso de las madres emprendedoras, no puede haber lugar a errores ni tampoco a pérdidas de tiempo o recursos, tratando de ingresar a mercados que no traerán beneficios económicos al emprendimiento. El plan para desarrollar el emprendimiento se convierte entonces en los cimientos mismos de una nueva empresa.

Continuando con este factor Organizacional, se observa la importancia de entender que una vez se entra en la etapa de ejecución del emprendimiento, es donde lo planificado se cruza con la realidad por medio de indicadores. La falta de estos ocupa el tercer puesto dentro de los componentes organizacionales, con un 14,5%.

La creación de indicadores y metas operativas a corto y mediano plazo, le pueden permitir al emprendedor conocer los puntos donde debe enfocar su atención y recursos. Dichos indicadores pueden considerar la constante de evaluación de diferentes áreas, entre las que se encuentran:

- 1- KPI's de venta: uno de los indicadores principales, que se relaciona con el volumen de venta que tiene la compañía. Es de suma importancia, pero se debe entender que vender no es lo mismo que generar ganancias, y es por eso que debe ser integrado con otros KPI's de tipo financiero.
- 2- KPI's de desempeño financiero: existen indicadores de desempeño de tipo financiero, enfocados en estrategias de crecimiento, reducción de costo y aumento de los beneficios financieros.

- 3- KPI's de mercadeo: algunas compañías también monitorean indicadores relacionados con el marketing digital y la tasa en que esta inversión de publicidad les genera nuevas oportunidades de negocios.
- 4- KPI's de producción: los KPI's de producción son claves para compañías en el área de manufactura, ya que permiten a las empresas identificar oportunidades para optimizar sus procesos productivos.
- 5- KPI's logísticos: los KPI's logísticos le permiten a la empresa cuantificar su eficiencia asociada a la distribución de sus productos terminados.

Planificar es importante, pero lo es también el poder medir el desempeño. Empresas en etapas tempranas de emprendimiento deben revisar sus indicadores en periodos más cortos de tiempo y, basados en estos, deben tomar las acciones correctivas de forma inmediata. El conocimiento para el emprendedor es poder soportar sus decisiones empresariales. Sin éste es indiferente la decisión operativa o financiera que se tome, ya que no estará basada en ningún tipo de argumento. Bajo este último escenario, lo único que le espera a una empresa sin indicadores es el fracaso.

El tercer factor más relevante de los seis que se describen a través del documento, es Mercadeo, con un 17,0%. Con sub-factores como problemas con la promoción/publicidad, débil estudio de mercado y mala selección del mercado meta, entre otros.

### **3.1.3. Mercadeo (17,7%)**

Parte de la tarea de hacer un buen “Marketing” nace de una buena investigación de mercados, la cual debe hacerse con antelación, para definir si el proyecto tiene un futuro prometedor o no. A continuación, se describe un par de definiciones de varios autores sobre lo que se conoce como “estudio de mercado”.

Para Kotler, Bloom & Hayes (2004), el estudio de mercado consiste en: “Reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización” (p. 98).

Randall (2004) define el estudio de mercado de la siguiente manera: “La recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing” (p. 120).

Según Malhotra (1997), los estudios de mercado: “Describen el tamaño, el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor” (p. 90).

Finalmente, este autor define la investigación de mercados como: “Identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas (y oportunidades) de marketing” (Malhotra, 1997, pp. 90-92). Indica dentro de su texto que la investigación de mercados debe ser sistemática, es decir, que cada uno de los pasos que se siga en cada etapa, debe ser “mitológicamente sólidos”, estar bien documentados y, de ser posible, que se planeen con anticipación. Además de ser sistemática, debe ser objetiva y debe realizarse de forma imparcial, lo que quiere decir que debe estar libre de sesgos o motivada por alguna razón personal. Los resultados deben reflejar y aportar información precisa que refleje la situación real.

El texto ilustra que la investigación de mercado la realizan las compañías, por dos razones: identificar y resolver problemas de marketing. La investigación para para cada una de ellas está definida de la siguiente manera:

- Investigación para la identificación del problema: esta investigación se realiza para ayudar a identificar los problemas que quizá no sean evidentes a primera vista, pero que existen o es probable que surjan en el futuro.
- Investigación del potencial de mercado.
- Investigación de la participación de mercado.
- Investigación de imagen.
- Investigación de las características del mercado.
- Investigación de análisis de ventas.
- Investigación de pronóstico.
- Investigación de tendencias comerciales.
- Investigación para la solución de problemas: esta investigación se realiza para ayudar a resolver problemas de marketing específicos.
- Investigación de la segmentación.
- Investigación del producto.
- Investigación sobre la asignación de precios.

- Investigación de promoción.
- Investigación de distribución.

La clasificación de la investigación de mercados en dos tipos principales es útil desde un punto de vista conceptual. Sin embargo, ambos tipos de estudios pueden combinarse al momento de iniciar un proyecto de investigación de mercados.

El proceso de investigación de mercados consta de 6 pasos, que definen las tareas que deben llevarse a cabo para realizar una buena investigación. Los 6 pasos para esta investigación, según Malhotra (1997), son: definición del problema, desarrollo del enfoque del problema, formulación del diseño de investigación, trabajo de campo, preparación y análisis de los datos, y preparación y presentación del informe.

- Paso 1, Definición del Problema: en este paso se define el propósito del estudio, la información de antecedente, la información que se necesita y la forma en que se utilizará para la toma de decisiones. La definición del problema implica que se hable con quienes toman las decisiones, entrevistas con los expertos del sector, análisis de los datos secundarios y, quizás, alguna investigación cualitativa, como las sesiones de grupo. Una vez que el problema se haya definido de manera precisa, es posible diseñar y conducir la investigación de manera correcta.
- Paso 2, Desarrollo del enfoque del Problema: este paso incluye la formulación de un marco de referencia objetivo, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita. Este proceso está guiado por conversaciones con los administradores y los expertos del área, análisis de datos secundarios e investigación cualitativa.
- Paso 3, Formulación de diseño de Investigación: este paso es el que permite crear el esquema de investigación que se llevará a cabo y detalla la exploración que debe hacerse en los siguientes pasos:
  - Definición de la información necesaria.
  - Análisis de datos secundarios.
  - Investigación cualitativa.
  - Técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación).

- Procedimientos de medición y de escalamiento.
  - Diseño de cuestionarios.
  - Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
  - Plan para el análisis de datos. (Malhotra, 1997, p. 11)
- Paso 4, Trabajo de Campo o Recopilación de datos: en este paso se llevan a cabo las encuestas personales casa por casa, en los centros comerciales o asistidas por computadora, desde una oficina por teléfono (telefónicas o por computadora), por correo (correo tradicional y encuestas en panel por correo en hogares preseleccionados), o electrónicamente (por correo electrónico o Internet). Aquí es muy importante que las personas que realicen las encuestas tengan una previa capacitación, para minimizar los errores en la recopilación de datos.
  - Paso 5, Preparación y Análisis de Datos: este paso requiere de revisión, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario o forma de observación se revisa y, de ser necesario, se corrige. Estos datos de los cuestionarios se transcriben o se capturan en cintas o discos magnéticos. Los datos se analizan para obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y, de esta forma, brindar información al problema de decisión administrativa.
  - Paso 6: Elaboración y Presentación del Informe: todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito, donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron; donde se describan el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y donde se incluyan los resultados.

El problema que comúnmente se encuentra en algunos de los acercamientos que se han tenido con las madres emprendedoras, es que muchas de ellas han montado sus negocios de manera empírica y han pasado por alto muchos de los aspectos a tener en cuenta al momento de planear una estrategia de negocio. Uno de esos aspectos es el discutido en este documento: un débil estudio de mercado, siendo este factor una herramienta que se ha llegado a nombrar por algunos autores como, imprescindible, para el éxito de la comercialización de cualquier producto o servicio.

Sin embargo, hacer un estudio de mercados, es un proceso complejo que requiere tener ciertas competencias y conocimientos de estadística, psicología y sociología, por eso muchas veces estos estudios son caros y no todos los emprendedores tienen el presupuesto para poder hacerlos. Esta decisión, al final, puede traer consecuencias no tan buenas a los resultados del estudio, ya que se puede seleccionar una técnica de recolección equivocada, sesgar los resultados o no analizar de manera adecuada la información obtenida.

El texto logra describir de manera práctica y sencilla, cuáles son las principales acciones para llevar a cabo en una investigación de mercados. Se demuestra que la investigación forma parte integral de los sistemas de información de marketing o de los sistemas de apoyo para la toma de decisiones de cualquier empresa.

El éxito de un emprendimiento se logra ofreciendo lo que el público quiere, y para reconocer qué es lo que el público quiere, es importante realizar los estudios de mercado basados en los datos socioeconómicos de los consumidores objetivo: clase social, formación académica, edad, ocupación, datos demográficos, etc. Conociendo todos estos datos, las empresas pueden ofrecer, de manera más acertada, productos o servicio ideales para el cliente en cuestión, logrando así un aumento en sus ventas y beneficios. En pocas palabras: un estudio de mercado identifica quién nos compra, por qué, y cuánto nos compra, entre otros muchos aspectos.

Una vez realizada esa etapa de investigación, todos los aprendizajes, hallazgos y realidad del mercado deben organizarse y seccionarse a través de una común herramienta de marketing reconocida como el “Marketing Mix”. El autor Eduardo Area (2011) en el capítulo de su Blog, “Nuevo Marketing: De las 4 P a las 4 C y de ahí a las 4 V”, describe las 4p’s como tácticas que deben venir precedidas de varias decisiones estratégicas, las cuales define como “STP: Segmentación, Targeting (definición del cliente objetivo) y Posicionamiento”. En el texto seleccionado, Kotler (2005), reitera que las 4P’s representan más el pensamiento del vendedor que del comprador y por esto sugiere que esas cuatro 4P (Producto, Precio, Plaza y Distribución) deberían convertirse en 4C (Consciencia, Costos, Conveniencia y Comunicación).

- Producto → Consciencia

Lo que da a entender el autor es que no basta con tener un producto para vender. Ahora se requiere desarrollar un producto o servicio que el cliente pida. Los clientes cada día están más informados

y son más selectivos. Los esfuerzos de las empresas ahora se orientan no sólo a ofrecer un buen producto, sino un buen servicio.

- Precio → Costos

Hoy en día, con los cambios que se vienen teniendo en el mercado, no solo es necesario tener un buen precio. Se trata de que los clientes tengan un menor costo de adquisición y de uso. Y un ejemplo que da el autor en el texto y aclara muy bien este punto, es el siguiente: “Un software puede tener un precio más barato que otro similar, pero este último incluye asesoría en la puesta en marcha. El costo de implementación es menor” (Area, Eduardo, 2011, p. 1).

- Plaza → Conveniencia

Facilitar la compra no solo en un punto físico y telefónico, sino también en nuevos canales como Internet, que contempla tanto redes sociales, como páginas web y WhatsApp. Es entregar conveniencia a los consumidores a través de diferentes aspectos: diversidad en medios de pago, lugares de estacionamiento, vías de acceso, entregas a domicilio, horarios más amplios y facilidad de cambios, entre otros, con el fin de hacerle más conveniente al cliente elegir nuestro productos o servicio.

- Promoción → Comunicación

Actualmente, los consumidores están más informados, es mucho más fácil conseguir recomendaciones, atributos e incluso críticas acerca de los productos y los servicios. Es por esto por lo que la promoción y comunicación no puede continuar siendo la misma de antes, donde solo la televisión era para muchos el único enfoque.

Según Kotler (2005): “Las 4C nos recuerdan que los clientes quieren valor, costos totales más bajos, alta conveniencia y comunicación” (p. 76).

Se describirá el valor que tienen cada una de estas 4C en el nuevo entorno en el que estamos, donde no quiere decir que las 4P no sean relevantes, sino todo lo contrario, justifican la base de este nuevo punto de vista.

El enfoque de producto se da en desarrollar algo tan bueno como sea posible al mercado y realizar ventas, mientras que el enfoque en el consumidor está en entender qué quiere, qué necesidades tiene, y no encuentra actualmente, para desarrollar una respuesta a esas necesidades. Hay una

característica única para los productos, la cual es una promesa de valor para los consumidores, y es la marca, la cual es una defensa invaluable contra la competencia, ya que las marcas fuertes y reconocidas generan confianza. Las marcas se vuelven fuertes, no solo por la publicidad invertida en ellas, sino principalmente por su desempeño. Kotler (2005) explica en esta parte del texto, que una marca posee cinco dimensiones:

- Debe traer a la mente ciertos atributos tales como el diseño o características del producto.
- Debe sugerir fuertemente uno o más beneficios clave (Volvo es seguridad, Apple diseño, amigabilidad).
- Si la marca fuera una persona podríamos visualizar sus características (por ejemplo, Apple tendría 20 años e IBM sería un hombre mayor).
- Debe sugerir algo sobre el sistema de valores de la compañía (la compañía muestra conciencia social, es innovadora, etc.)
- Debe sugerir una imagen de sus usuarios potenciales (joven, maduro, etc.). (Kotler, 2005, p. 88)

La comercialización implica dar un paso más allá de ofrecer el precio más bajo, con los cambios actuales de los negocios y la mayor consciencia de los consumidores en saber cuánto le cuestan las cosas, su instalación, su envío y demás aspectos, que se vuelven relevantes a la hora de tomar la decisión de compra. El autor indica en esta parte del texto que el comprador se divide en tres grupos, según el grupo en el cual se encuentre, el público al cual está enfocado y comunicar y crear el valor del producto. El autor define estos tres grupos así:

- 1- El comprador estrictamente consciente del precio.
- 2- Aquel que pagará un poco más por mayor calidad o servicio, pero con un límite.
- 3- El comprador que desea la mejor calidad y el mejor servicio sin importar el precio.

Definidos estos tres grupos, la empresa debe entonces definir a cuál de estos tres grupos se está enfocando para crear una oferta de valor razonable.

El consumidor en los últimos tiempos descubrió que puede comprar bajo completa comodidad, evitar filas, trancones e incluso perder viajes por encontrar establecimientos cerrados. Esta P (plaza), es tal vez la que más cambios implica frente a la C (conveniencia), ya que el medio, los competidores y los mismos consumidores implementaron nuevas formas de comprar. Por eso hoy

más que nunca es muy relevante estar en varios canales, ya que entre más canales, mayor alcance al mercado. El autor, en este sentido, indica que las compañías tienen tres opciones:

- Establecer un límite entre clientes grandes que serán manejados por la empresa directamente, y los clientes pequeños (que serán manejados por los revendedores).
- Desarrollar un producto que se venda directamente a los diferentes clientes que el que comercializa el distribuidor.
- Eliminar el intermediario y vender directamente.

Finalmente, la Promoción, que según el texto, es un anuncio en televisión, en la calle, en la radio, etc., que por sí solo habla de los beneficios del producto y, entendiendo, como se dijo antes, que ahora los consumidores están más informados y no creen tan fácilmente en la publicidad por sí sola, es cuando esta P se convierte entonces en la C de comunicación, ya que se enfoca en generar campañas interactivas con los clientes. El autor nombra algunas ideas para posicionar de una mejor manera las marcas, teniendo en cuenta el “abarroamiento” publicitario en el que estamos inmersos:

- Patrocinios.
- Menciones en Talk Shows / Influencers.
- Posicionamiento de producto en películas y tv shows.
- Contrato con celebridades.

A través de la investigación pudimos determinar que el verdadero problema que tienen los negocios es no hacer un análisis juicioso y detallado del marketing mix. Ya sea enfocado en las 4P o en la evolución de estas a 4C.

Como esta falencia se ha considerado como un factor de fracaso, se vuelve relevante poder enseñarles a las madres emprendedoras de qué consta esta herramienta y cuál es la manera correcta de generar el análisis. Estos cuatro elementos (Producto, Precio, Plaza y Promoción) los contienen todas las compañías, pero lo importante es conseguir que sus estrategias resulten efectivas y alcancen los fines propuestos. Lo importante es que estos factores tienen gran margen de maniobra para ser modificadas, por lo que el resultado y la venta del producto sean o no exitosas, dependerá mucho de las decisiones que se vayan tomando al respecto.

Atraer, fidelizar y captar la atención de los consumidores, son algunas de las finalidades que busca el marketing. Por eso desde un emprendimiento hasta una multinacional deben construir una estrategia de marketing que le permita ganar el mercado. Uno de los instrumentos comúnmente utilizados para esto, es la herramienta de las 4P. Sin embargo, lo que pudimos aprender de los textos seleccionados para esta investigación es que, como todo, estas 4P ya han evolucionado y hoy en día la herramienta inicial de las 4P que centraba su atención en el producto, ahora centra su atención en el consumidor y su ciclo de compra.

Este texto en específico se enfocó en describir esa evolución a las 4P, pero en realidad existen varios modelos, creados por otros autores para el marketing mix, como son: el Modelo SAVE que incluye Solución, Acceso, Valor, Educación. La nueva generación de las 4P que habla de Proposición, Promesa, Preferencia y Posicionamiento. E incluso otra definición específica para el Marketing mix en el mundo Digital, donde los ejes son: Personalización, Participación, Peer – To – Peer, Modelos Predictivos. Al final, cada una de estas apoyadas en las 4P, pero ajustadas a la nueva realidad.

Entre los factores de fracaso que se identificaron, el Marketing es uno de ellos, especialmente en las P de Promoción y Plaza. La primera, porque es una de las más costosa de llevar a cabo y requiere de tiempo, aún más cuando es un producto totalmente nuevo, que no viene apoyado de una compañía reconocida. En los emprendimientos, “el voz a voz” es una forma de promoción muy valiosa, ya que según nos han comentado algunas madres emprendedoras, es una de las más importantes cuando se está empezando, y además es de las más económicas. Sin embargo, tiene un riesgo y es que se tiene que asegurar que el producto sea de muy buena calidad y cumpla con todas las expectativas y promesas, ya que “el voz a voz” puede correrse tanto de una manera positiva como negativa. Por otro lado, la plaza, como lo veíamos en la investigación de esta ficha, depende fuertemente del alcance que se le dé y este alcance está directamente relacionado con el número de canales que se desarrollen, por lo que es importante que las madres emprendedoras encuentren la forma de ampliar el alcance de sus negocios.

El cuarto factor más relevante hace referencia a Recursos humanos y se describe a continuación.

#### **3.1.4. Recursos humanos (14,4%)**

Dentro de las diferentes referencias bibliográficas encontradas sobre el tema de investigación, se identifican ciertas oportunidades de mejora que se identificaron en emprendedores, quienes no

estaban convencidos de que la gestión del talento humano fuera un factor relevante para el éxito de la nueva empresa.

Los emprendedores deben tener conciencia de la relevancia que tiene el continuo interés por adquirir nuevos conocimientos, éstos son fundamentales como una competencia en el negocio, proponer nuevas formas de hacer las cosas, nuevas maneras de optimizar las actividades: “los emprendedores y el personal deben mantenerse actualizados para poder aplicar nuevos conocimientos en el negocio y lograr diferenciadores y estrategias competitivas innovadoras” (Pardo y Alfonso, 2015, p. 48).

Los emprendedores tienen la energía y el ímpetu de desarrollar su idea, así como la responsabilidad de compartir esa visión con su gente y así, impactar en la cultura de la empresa, de compartir los mismos valores que definen lo que son y lo que creen; que, a su vez, impulsa el comportamiento y éste conlleva a los resultados. Esto implica que los emprendedores tienen la responsabilidad de orientar al personal, teniendo como foco el cliente que los llevará a conseguir los resultados esperados.

El proceso de gestión del talento humano no solo acoge la selección y el entrenamiento, sino la evolución de la persona y su desarrollo en la empresa, así como medir sus resultados y retribuir acorde a su desempeño; estos últimos parámetros involucran los procesos de retención, compensación y desarrollo.

Según Pardo y Alfonso (2015) y White (2016), se identifican seis causales para el fracaso, siendo el factor humano el cuarto más relevante, con un peso del 14.4%. Dentro de esta categoría, a su vez, se identifican aspectos como: falta de desarrollo del personal con un 26.2%, problemas en las compensaciones con un 24,3%, falta de selección de personal adecuada con un 18.5%, robos por parte del personal con un 17.9% y rotación del personal con un 13.2%.

Por ende, se identifica que la gestión del talento humano implica un gran liderazgo: llevar al personal a una alineación en los objetivos y metas, así como la inmersión en la cultura organizacional orientada al éxito del negocio. Tener el personal alineado conlleva a que tanto el

trabajo individual como el trabajo en equipo vaya orientado al logro de objetivos, es decir, es empoderar a la gente para hacer su rol de la mejor manera posible. Empoderar el personal y permitirle ser, son factores que ayudan a que cada individuo tenga un sentido de pertenencia.

Normalmente en los negocios de personas emprendedoras, aquellos que capitalizaron la idea inicial están continuamente dando seguimiento a sus colaboradores, para que realicen su trabajo en pro de que la empresa avance y no fracase; sin embargo, el micro *management* no ayuda en estas circunstancias, donde también deben saber delegar y confiar en la gente, en este caso, se debe seleccionar personal idóneo para el cargo, pero adicional, desarrollar la capacidad de liderazgo.

Es importante empezar a pensar en el capital humano como una inversión: a medida que el negocio crece, se contratan más personas, se invierte en ellas y, por ende, este capital debe gestionarse propendiendo por acompañar su desarrollo y sensibilizar su motivación.

Es relevante que cuando los emprendedores piensen en un proceso de talento humano, se consideren pasos como:

- Seleccionar el personal mediante un proceso establecido,
- Sensibilizar la cultura y acompañar en la inducción al cargo: al momento de iniciar un negocio las personas que se contraten para la nueva empresa deben ser sensibilizadas por la pasión que tienen los emprendedores, deben entender el propósito y la razón de ser del negocio, deben apropiarlo.
- delegar funciones,
- establecer roles, responsabilidades: es fundamental que las personas contratadas sean capacitadas en las funciones que van a desarrollar, que tengan definido su rol y responsabilidades; ya que el día a día va trazando una línea gris en diferentes funciones por falta de persona.
- evaluar el desempeño: es importante no solo capacitar, sino empoderar a los primeros empleados del negocio, ya que una vez el negocio crece, dimensionar el esfuerzo que trae la capacitación de un número mayor de personas puede ser un reto. Si las personas que trabajan desde el inicio están orientadas al logro, será más fácil dar ingreso a nuevas personas, porque se van delegando eficazmente las funciones por medio del entrenamiento.

- capacitar cuando sea necesario,
- y compensar como es debido: las personas deben ser muy bien remuneradas, ya que puede generar desmotivación y, finalmente, un manejo inadecuado del personal puede llevar el negocio al declive.

Estos conceptos mencionados anteriormente, se han podido identificar a través de personas y directivos de empresas, que tuvieron vivencias asociadas a los fracasos en emprendimientos y comparten su conocimiento a través de la experiencia. A su vez, también se identifica que es importante impartir sobre la dirección, la importancia de la gestión del talento humano, sin importar el tamaño del negocio y adelantar acciones en pro del desarrollo de su personal, que conlleve al éxito del negocio.

En el estudio que se realizará, se pretende que las madres emprendedoras en Colombia pierdan el miedo a aventurarse y desarrollen su negocio, a través de las vivencias de personas que ya pasaron por esa experiencia. Colombia al ser una economía emergente, es necesario que se genere y se propenda por la creación de empresas y es necesario que los jóvenes / madres / familias emprendedoras lo hagan. Es posible que un nuevo emprendedor se concentre en un gran porcentaje en las ventas y que, una vez contrate personal, le asigne las labores que se vayan presentando sin haber definido un rol con responsabilidades claras. Por ende, es muy importante que los procesos elementales como la selección, evaluación del desempeño, compensación y el rol que desarrollará la persona estén documentados y sean claros.

El penúltimo factor, con un peso del 13,6% hace referencia al Entorno, el cual habla de esos factores externos que pueden afectar o retar directamente los emprendimientos.

### **3.1.5. Entorno (13,6%)**

Uno de los factores externos más relevantes al momento de evaluar un emprendimiento es la competencia. La competencia es una variable dentro de todos los emprendimientos, que puede verse como un problema, sin embargo, la pregunta correcta es: ¿Es la competencia un Problema?

La realidad es que la competencia es una señal de que hay mercado. Es decir, cuando hay competencia es porque hay gente que está ofreciendo productos parecidos a los de mi negocio. Si

hay demanda es porque hay gente que está comprando. Lo cual, desde este punto de vista, pone a la competencia como una señal de algo bueno, mas no como un problema. Las razones entonces por las cuales no tener Competencia es perjudicial, son: Uno, definir de manera incorrecta el mercado: es importante expandir la visión de lo que constituye la competencia para entender el mercado en el que se va a operar. Esta perspectiva ayuda a comprender cómo se debe conectar con los clientes, redefinir un mensaje ya establecido y encontrar superioridad y/o ventaja competitiva. Dos, la oferta no se ajusta a las necesidades de los clientes: al tener un débil análisis de la competencia o no tener competencia, se puede llegar a tomar decisiones sesgadas de lo que se cree que preferiría el consumidor, pero en realidad es algo que de manera particular preferirían los dueños de los emprendimientos.

La competencia, sin embargo, se convierte en un problema, cuando es superior al producto o servicio del emprendimiento en cuestión. Para que esto no ocurra, es indispensable tener claro y conocer todos los aspectos del principal competidor. Para empezar con este “Problema”, lo primero es entender ¿Qué es la competencia? La Real Academia Española (2014) define la competencia como una “situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio” (p. 1). De hecho, es la competencia la que permite medir la superioridad de nuestros productos, por eso hasta cierto punto son y no son un problema. La competencia es uno de los capítulos indispensables de los estudios de mercado, donde debemos empezar por preguntarnos ¿quién es mi competencia?, ¿cuántos competidores tengo?, ¿cuál es el tamaño de la competencia y sus fortalezas?, ¿cuál es el volumen de venta de esos competidores?, ¿cuál es la calidad y los atributos que tienen?, ¿cómo comunican, sus principales estrategias de marketing? y ¿cuál es su precio?, entre otros.

En el libro de Kotler (2005), *Los 10 pecados del marketing*, encontramos que el tercer pecado dice: “La empresa no conoce ni controla la competencia” (p. 53). Fue en este artículo donde encontramos dos señales claves, que debemos tener presentes al momento de abordar el tema de la competencia en la guía.

La primera señal es que las empresas o emprendimientos están enfocados en la competencia más próxima, pero están olvidando competidores lejanos y nuevas tecnologías. Un ejemplo que explica muy bien esta señal y lo nombran en el libro, es: “Para McDonald’s es sencillo identificar sus competidores más cercanos: Burger King y Wendy’s. Sin embargo, no debería perder de vista a

otras marcas como Taco Bell, Pizza Hut y Subway” (Kotler, 2005, p. 53). En este ejemplo, también es muy fácil identificar los dos tipos de competencia que existen.

- Competencia Directa: aquellas empresas que operan en el mismo mercado. Es decir, que venden el mismo producto o servicio y se dirigen a los mismos clientes. Es decir, Burger King y Wendys’. Tomando como referencia el ejemplo anterior.
- Competencia Indirecta: empresas que operan en el mismo mercado, se dirigen a los mismos clientes, pero ofrecen un servicio o producto sustituto o alternativo. Es decir, Taco Bell, Pizza Hut y Subway. Tomando como referencia el ejemplo anterior.

La segunda señal que indica que se está cometiendo un error es que las empresas o emprendimientos no cuenten con un sistema o un método de recolección de información, para clasificar correctamente los datos esenciales de los competidores y, a su vez, entender qué hacer con ellos. Las soluciones que nombra el libro a estas señales, son:

1. Establecer un departamento de Inteligencia Competitiva.
2. Contratar personal de la competencia.
3. Tener en cuenta las nuevas tecnologías.
4. Brindar ofertas parecidas a las de la competencia.

Por supuesto, para los emprendimientos en los que estamos enfocados en el trabajo de grado, estas 4 soluciones deben revisarse desde el nivel de alcance que cada una de ellas pueda tener. El departamento de inteligencia, más allá de contratar un equipo solo para evaluar la competencia, radica en que es indispensable dedicar un tiempo a entender contra quién estoy compitiendo. Adicional a esas señales, el autor nombra 6 formas de posicionarse en el mercado, de acuerdo con la calidad y el valor que ofrecen:

1. Menos por menos: Southwest Airlines.
2. Lo mismo por menos: Wal-Mart.
3. Lo mismo por lo mismo: Tide.
4. Lo mismo por más dinero (poco recomendable).
5. Más por lo mismo: Lexus.
6. Más por más: Mercedes Benz y Häagen-Dazs.

“Esto no quiere decir que las empresas deban ocuparse de todos los niveles; sin embargo, a algunas empresas les ha resultado rentable una estrategia que tome en cuenta tres niveles: bueno, mejor y el mejor” (Kotler, 2005, p. 61).

A través de la investigación pudimos determinar que el verdadero problema no es tener competencia. De hecho, la competencia es buena, en el sentido que permite tener una base para compararnos, conocer los consumidores y determinar la importancia del producto o el servicio que ofrecemos en el mercado. El problema entonces radica en no conocer la competencia, la directa y la indirecta. No analizarla a profundidad para entender los atributos que ofrecen, las tecnologías que manejan, sus precios, sus variedades y, por su puesto, sus falencias y debilidades, las cuales finalmente son las que se deben tomar con un insumo para satisfacer de una manera más completa las necesidades de los consumidores, que esta competencia aún no está contemplando como un todo.

Definir las señales más comunes que hacen que se incurra en el error de conocer la competencia es un panorama claro, que explica en lo que se deben enfocar los emprendedores antes de emprender y durante el ejercicio del día a día del emprendimiento, ya que así como los mercados van cambiando, los competidores también y los emprendimientos deben estar alerta para responder a estos cambios. La solución a estas señales son entonces, los aportes más importantes de esta investigación, ya que describen de una forma clara y sintética cuáles son las 4 principales acciones para llevar a cabo: 1. Establecer un departamento de Inteligencia Competitiva, 2. Contratar personal de la competencia, 3. Tener en cuenta las nuevas tecnologías y 4. Brindar ofertas parecidas a las de la competencia y, aunque no apliquen para todos los emprendimientos de manera literal, son una guía y una base a tener en cuenta, al momento de determinar un punto de partida para analizar, comprender y establecer ideas que traigan superioridad ante la competencia. Aunque parecería muy evidente que es necesario conocer la competencia antes de emprender en cualquier negocio, muchos emprendedores lo hacen de una manera muy superficial, obviando aspectos relevantes y claves para tener en cuenta al momento de desarrollar sus productos y servicios. Adicional a esto, el segundo problema más común, es que los emprendimientos realizan la tarea de conocer la competencia al inicio del proyecto, pero una vez, estando en el ejercicio del día a día, olvidan el hecho de hacerle seguimiento a la misma. Hacer seguimiento a la competencia, no implica hacer las mismas cosas que ellos o copiar sus productos o servicios, pero sí tomarla como

una referencia de entendimiento del mercado, y una señal de los cambios que pueden estar existiendo en el entorno y la respuesta que ellos pueden estar dando a esto. Todas las madres emprendedoras con las que trabajaremos en este proyecto tienen competencia y es indispensable hacerlas caer en cuenta de la importancia que tiene entender estos competidores, para potencializar sus productos o servicios actuales y lograr el éxito en sus próximas innovaciones.

Otro de los sub-factores más relevantes dentro del Entorno, es el Socioeconómico, el cual representa un peso del 21,1% dentro de este quinto gran factor.

Dentro de los retos a los que ya se enfrenta un emprendedor al iniciar su empresa, se le suma las características propias del entorno colombiano, ya que el factor regulatorio afecta el desarrollo de los negocios, bajo al menos 11 aspectos diferentes: el proceso para comenzar un negocio, los trámites de permisos de construcción, el registro de propiedad, el acceso al crédito, la protección a los inversionistas, los impuestos, el comercio transfronterizo (exportaciones), el cumplimiento de contratos, los procesos para resolver la insolvencia del negocio, el acceso a la electricidad y la normativa laboral, son solo algunos de los factores con los que debe vivir el empresario en su día a día y, una regulación en constante actualización, hace que el proceso regulatorio consuma grandes cantidades de su tiempo.

Según el Banco Mundial y sus indicadores sobre qué tan fácil es iniciar un negocio en cada país, Colombia ocupa el puesto 84 y, en promedio, el trámite tarda 11 días; en el pago de impuestos ocupa el puesto 146 y se requieren alrededor de 11 pagos por año, es decir, 239 horas de procesamiento; para los procesos de cierre del negocio ocupa el puesto 30 y estos tardan, aproximadamente, 1.7 días (Banco Mundial, 2015). En resumen, en nuestro país es más fácil quebrarse y cerrar que iniciar la aventura del emprendimiento.

El análisis del emprendimiento en Colombia, de acuerdo con el informe desarrollado por Varela et al. (2014) para el Monitor Global de Emprendimiento (GEM), indica que el 77% de la población adulta en Colombia tiene una percepción socio-cultural positiva con respecto al emprendimiento, 65% tiene potencial para ser emprendedores, 55% son emprendedores intencionales, 14% son emprendedores nacientes, 10% son nuevos emprendedores y 6% de los adultos en Colombia han desarrollado algún emprendimiento.

Con respecto a los indicadores del GEM, en Colombia, la tasa de emprendimiento temprano (emprendedores nacientes y nuevos) es de 24%; lo cual significa un alto nivel de actividad emprendedora en el país, ubicándolo en el octavo lugar a nivel mundial y en el tercer lugar en Latinoamérica. Sin embargo, en términos de condiciones e infraestructura para el emprendimiento, el país todavía tiene puntajes por debajo del promedio en más de nueve categorías básicas, lo cual repercute en un bajo nivel de internacionalización de los negocios, innovación y aplicación de nuevas tecnologías.

El entorno para el emprendedor es un ambiente imposible de controlar y solo puede responder ante él, mas no prepararse para los cambios. Nuestro país no ofrece las mejores condiciones para emprender y, si bien están fuera del alcance del empresario, lo que sí puede hacer éste es capacitarse y entender las implicaciones de los cambios para reinventarse constantemente.

Finalmente tenemos el sexto factor, el último factor más relevante según Pardo y Alfonso (2015), el Operativo, con un peso de 12,4%, que hace referencia a problemas de tamaño y capacidades, problemas con las materias primas e incluso la aplicación de patente.

### **3.1.6. Operativo (12,4%)**

Dentro de los factores más relevantes en el tema operativo, se encuentran problemas de tamaño, capacidad instalada y otros requerimientos técnicos con un 47%, problemas de materias primas con 32.6%, y problemas en la aplicación de patentes con un 20.5%.

Se describe en el artículo que algunos emprendedores no consideraron ciertos factores asociados a los costos, tales como:

- Costos del transporte asociados a la materia prima y la ubicación estratégica cercana a la planta de producción.
- Costos asociados a las tasas de cambio, en cuanto a importación de materias primas del exterior.

Según lo analizado tras leer el escrito de Ruiz (2018) *¿Cómo calcular el tamaño del mercado de mi proyecto? Emprende Pyme*, iniciar un negocio comprende muchos factores, e identificar el mercado y clientes potenciales, es un factor fundamental para poder entender el negocio hoy y su potencial a corto, mediano y largo plazo; de ahí se desprenden las capacidades instaladas que la empresa necesita, los aliados para desarrollar el negocio (proveedores), las características de las

materias primas, la logística asociada a su consecución, la planeación del costo de las mismas y tal vez algún sistema que ayude a controlar la calidad y la óptima utilización de los recursos para evitar desperdicios.

Es primordial entender que todo parte de una identificación de mercado y aterrizar ese gran total de mercado al mercado potencial del negocio, entender qué porción de éste se va a tomar al principio y empezar a dimensionar de esta misma forma:

- clientes potenciales,
- búsqueda de proveedores o aliados que puedan darle continuidad al suministro de mis insumos,
- mis necesidades en términos de flujo de caja,
- necesidades de inversión en planta,
- almacenamiento de materias primas y productos terminados,
- así como también decidir en determinado momento, si es necesario proteger mi marca e invertir en una patente o marca registrada.

La dimensión del mercado puede venir a través de la información de ventas de los que serán nuestros competidores, que se obtiene de los registros mercantiles, declaraciones de importación, opinión de expertos o a partir de información de carácter público que reúnen las asociaciones de empresarios tipo ANDI o información que recopilan los gremios (en caso de que exista). Esta información puede ser un tanto imprecisa, sin embargo, nos da un punto de partida para tener una idea sobre lo que debemos empezar a trabajar.

Evidentemente aquí se engloban muchos aspectos que deben ser identificados, tal vez mediante el uso de una metodología tipo Canvas, que permita de manera inicial modelar el negocio y entender las necesidades y restricciones que se tendrán de cara al mercado; entre ellas, las logísticas y de operaciones que son las que se exponen en esta instancia.

Con estos aspectos estudiados y entendiendo el mercado objetivo del negocio, tendremos minimizado el problema de la producción en cuanto a capacidades, la cual es fundamental para el desarrollo exitoso de un negocio.

Estos aspectos identificados en esta variable operativa serán relevantes no solo para las empresas que inician en los negocios, sino también para empresas que están en periodo de crecimiento, considerando que estos conceptos enmarcan aspectos fundamentales, como inversión en el negocio y su rata de retorno; de tal forma que se analicen antes de proceder y no dar un paso en falso.

En resumen, los aspectos que deben ser tomados en cuenta, según lo investigado son:

- Entender el tamaño del mercado de mi negocio.
- Entender cuánto de esa participación de mercado voy a tomar.
- Entender bajo qué estrategias puedo tomar ese mercado, para no comprometer cantidades de capacidad instalada.
- Una vez dimensionada la capacidad de mercado, entender qué capacidad instalada va a tener nuestra unidad de producción.
- Entender si nuestro producto se vende por temporadas o no, para con esa base calcular mi estrategia de producción.
- Entender cuáles serían mis aliados en la cadena de suministro: proveedores aliados, almacenamiento, transporte internacional (si aplica), transporte local, entregas justo a tiempo.
- Entender las materias primas que necesito y cuánto flujo de caja tengo que invertir, considerando que el negocio no sale a flote en primera instancia.
- Entender si mi marca se empieza a posicionar y cómo la voy a cuidar por medio de marca registrada o patentes.

Ahora bien, si nos enfocamos en los posibles factores externos que pueden llevar a los emprendimientos al fracaso, encontramos como principal factor el hecho de no conocer bien la competencia.

Para un emprendedor la primera fase que comprende la decisión de qué tipo de empresa crear es muy importante, ya que, de acuerdo con este primer paso, se puede determinar los impuestos que se deben pagar, el manejo interno de la compañía y desarrollo de ésta. Para poder entender el tipo de empresa que se va a crear es necesario responder preguntas como: ¿está el emprendimiento enfocado en el sector primario, secundario o de servicios?, ¿debe ser declarado como una micro,

pequeña, mediana o gran empresa?, ¿corresponde a un negocio sin ánimo de lucro?, ¿qué se constituye una sociedad anónima?, ¿si un familiar es socio del negocio, se debe declarar como sociedad colectiva? De tal manera que la guía a realizar comprende las respuestas a éstas y otras preguntas que pueden surgir en el proceso.

En el artículo desarrollado por Thompson (2020), se explica de manera muy simple los diferentes tipos de empresas que existen y se definen los criterios más habituales al momento de establecer la tipología de empresa que se tiene.

Según el sector de la actividad:

- Este criterio se clasifica en tres: Sector primario, Sector secundario y Sector terciario o de servicios. La empresa se determina como sector Primario si el elemento básico de la actividad viene de la Naturaleza: “Agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.” (De Zuani, 2003, pp. 82- 86).
- El sector Secundario hace referencia a todas aquellas empresas que realizan transformación a la materia prima: “Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.” (De Zuani, 2003, pp. 82- 86).
- El sector Terciario o de servicios, como su nombre lo indica, es donde la capacidad humana racional o física es el principal recurso. “Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.” (De Zuani, 2003, pp. 82- 86).

Según el tamaño:

Existen cuatro tipos de clasificación según el tamaño, que a su vez, está determinado por diferentes criterios: valor anual en ventas, número de empleados y tipo de industria, entre otros. Estos 4 tipos de empresa son:

1. Empresa Grande: su principal característica es el manejo de grandes capitales (millones de dólares), tienen más de mil empleados, en ciertos casos tienen confirmado un sindicato y tienen la capacidad de gestionar créditos con bancos internacionales o entidades nacionales.

2. Empresa mediana: su capital se define en miles de dólares, tienen cientos de empleados y, al igual que en las grandes empresas, hay áreas claramente definidas con responsabilidades y funciones distintivas.
3. Empresa pequeña: este tipo de empresas no predomina en la industria que pertenecen, cuentan igualmente con un alto capital, y “el número de empleados no excede de 1500 empleados en Estados Unidos y de 50 empleados en Colombia”.
4. Microempresas: el propietario o director puede que atienda personalmente a los clientes, los sistemas de fabricación son artesanales o de baja tecnología y normalmente no cuentan con un ERP o un sistema operativo avanzado como SAP.

Según la propiedad del capital:

Esta clasificación hace referencia al responsable del capital que tiene la compañía, es decir: si el capital de mi compañía me pertenece solo a mí o cualquier ente privado, la empresa se reconoce como Privada, si el capital le pertenece al Estado es una empresa Pública, y si una parte del capital pertenece al Estado y la otra parte es Privada es una empresa mixta.

Según el ámbito de actividad:

“Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social” (De Zuani, 2003, pp. 82-86).

En este criterio las empresas se dividen en:

- Locales, operan en una ciudad, pueblo o municipio.
- Provinciales: operan en el Estado y/o en el ámbito geográfico de una provincia de dicho país.
- Regionales: operan en diferentes regiones del mismo país.
- Nacionales: las ventas se realizan prácticamente en todo el territorio del país.
- Multinacionales: las ventas se realizan en diferentes países.

Según el destino de los beneficios:

Este criterio, como su nombre lo indica, hace referencia al lugar donde van a parar los beneficios económicos, obtenidos por el excedente entre ingresos y gastos.

Si este excedente se entrega a los dueños y accionistas, la compañía es denominada: con ánimo de lucro.

Si por el contrario, este excedente es entregado a la compañía para permitir su desarrollo, es denominada: sin ánimo de lucro.

Según la forma jurídica:

Finalmente, el último criterio mencionado en el artículo hace referencia a las formas jurídicas que puede adoptar una empresa para el desarrollo de su actividad. Estas se clasifican en:

- Unipersonal: donde el propietario es el único que jurídicamente responde, con todo su patrimonio, ante las personas que trabajan para él en la empresa.
- Sociedad Colectiva: los propietarios son dos o más personas y, de igual forma, deben responder con todo su patrimonio ante los empleados y además todos tienen participación en la gestión y toma de decisiones.
- Cooperativa: no poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades de sus propios empleados, empleados de otras compañías, proveedores y clientes de ésta.
- Comanditarias: “Poseen dos tipos de socios:
  - o Los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada.
  - o Los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado” (De Zuani, 2003, pp. 82- 86).
- Sociedad de Responsabilidad Limitada: a diferencia de los propietarios de la empresa unipersonal y sociedad colectiva, aquí los propietarios responden de forma limitada, respondiendo solo por el capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- Sociedad Anónima: “tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan” (De Zuani, 2003, pp. 82- 86).

Adicional a la clasificación anteriormente señalada, según Samuelson y Nordhaus (2002), en las economías de escala también hay una clasificación de tipos de empresa, así:

- Empresa de Propiedad individual: que es constituida por el profesional, artesano o comerciante que opera por su cuenta. Hoy en día también se encuentran dentro de esta clasificación los tele-trabajadores y emprendedores. Los autores presentan como principal inconveniente para este tipo de empresa el poder de expansión, ya que depende de una sola persona que puede no dar abasto con todo.
- La segunda empresa señalada en esta clasificación es la de sociedad colectiva, donde dos o más personas se unen y forman una sociedad, cada parte debe acordar sus responsabilidades según su inversión, y acordar porcentaje de ganancias, pérdidas y deudas.
- Finalmente, el tercer tipo de empresa descrita en el texto es la de sociedad anónima, la cual es una entidad jurídica que involucra a varios socios accionistas, que aportan cierta cantidad de dinero para formar un capital social. (pp. 102 y 103)

### **3.2. Los emprendimientos**

Entender desde los orígenes mismos el concepto relacionado con emprender y como éste se diferencia de otras definiciones relacionadas con la creación de empresa, hace parte de los factores clave para orientar nuestro trabajo de grado. En la búsqueda del beneficio económico el emprendedor tiene entre sus misiones, no solo tener que rendir resultados, sino desarrollar nuevos productos y servicios bajo cierto grado de incertidumbre. El emprendedor parte de una idea que en su cabeza es innovadora y su misión a mediano plazo es materializar esa idea en un negocio rentable.

La palabra emprendimiento tiene varios significados que han variado en diferentes contextos de la historia y ha evolucionado en conjunto con la evolución de esta. Entre dichos conceptos se encuentran:

- La palabra emprendedor proviene de la palabra en francés *Entrepreneur* (Pionero), y se utilizaba principalmente para aventureros que iniciaban sus viajes sin tener total seguridad

sobre qué esperar en el destino. Hoy en día es esta misma incertidumbre la que caracteriza al emprendedor.

- Posteriormente el concepto de emprendedor se ligó a personas que inician empresa. Principalmente empresas innovadoras.
- Otras definiciones, como la de la escuela austriaca, tienen discrepancia con respecto a Schumpeter, al indicar que individuos se han aprovechado de la dinámica de mercado, y con iniciativas de optimización, han logrado generar nuevas fuentes de ingresos. Así que, emprender no necesariamente es revolucionar, y puede considerarse como una oportunidad de optimizar.
- Investigaciones de percepciones de ejecutivos describen al emprendedor como innovador, flexible, orientado al crecimiento y capaz de asumir riesgos. Mientras que el público en general, lo describe como una persona capaz de iniciar y operar una empresa.
- En este orden de ideas, se encuentran dos puntos de vista claramente diferentes y si bien, puede que los dos tengas ideas con las que un cierto grupo u otro se pueda llegar a sentir identificado, es claro que el concepto de emprender es amplio y variado, y puede que una característica con la que concuerdan ambas ideologías sea que es un camino lleno de incertidumbres.
- Dentro de las habilidades que la escuela de Schumpeter referencia como necesarias para poder emprender, se resalta la experiencia y la técnica.

Según Schumpeter (1950), la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y, en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo.

El aspecto de conocimiento que es crucialmente relevante para el emprendimiento no está enfocado al conocimiento sustantivo o datos de mercado, sino más bien al sentido de alerta, de “conocimiento” de dónde ubicar los datos de mercado. Kirzner (1975) enfatizó el hecho y la importancia de la competencia, no como una situación sino como un proceso. Desde su punto de vista, el proceso del mercado es inherentemente competitivo. La alternancia sistemática en las decisiones entre un período y el anterior, ofrecen un sustrato para mejorar la competitividad, con base al mayor conocimiento del proceso y la posibilidad de comparar con la oportunidad anterior contra la que se compite (Castillo, 1999).

Vale la pena destacar que, desde los inicios de los estudios de emprendimiento, los factores relacionados con la experiencia y capacidades del emprendedor son considerados como pieza clave para su éxito. Esto ratifica la necesidad que queremos abarcar con nuestro trabajo de grado.

### **3.3. Las mompreneurs**

Una mompreneur es una mujer dueña de su propio negocio, que trata de balancear las dos actividades: ser madre y ser emprendedora. El concepto se introdujo en 1994 en la revista americana *Entrepreneur*. El grupo mompreneurs en Colombia, del caso de estudio, nace como una iniciativa de una de las socias de las empresas del grupo, con el fin de poder tener sinergias, compartir conocimiento y experiencias en pro del éxito de sus negocios, y hoy es el grupo de madres emprendedoras más grande de Colombia, según su página de Facebook que cuenta con más de 10.000 seguidores en 2021. La líder del grupo es María Paula, quien reside en Bogotá y es la encargada de generar actividades de capacitación, invitar expertos con conocimientos específicos, socializar programas que vayan en pro del beneficio de los emprendimientos y otras actividades requeridas por las madres pertenecientes a este grupo, el cual puede ser ubicado a través del siguiente link: <https://www.facebook.com/groups/mompreneurscolombia> y vía Instagram por la cuenta @mompreneurscolombia.

#### **3.3.1. Características de los negocios de las mompreneurs**

Una característica importante de las mompreneurs es que todas son mujeres y madres, ubicadas en Colombia, que buscan un balance entre la vida personal (siendo madres) y su vida laboral en referencia al desarrollo de sus negocios.

Las integrantes del grupo no guardan ninguna relación en cuanto a edades, se encuentran en rangos entre los 20 y los 50 años, tampoco se encuentran en una localidad o región específica del país: son colombianas o residen en Colombia.

Los negocios dentro del grupo son variados, algunos ofrecen productos, algunos ofrecen servicios y no necesariamente están enfocados a los bebés; sino a necesidades del mercado.

Los negocios dentro del grupo se encuentran en etapa de inicio o desarrollo, no hay negocios en etapa de madurez.

Las madres emprendedoras tienen en común la constante comunicación para compartir casos de éxito y fracaso, por ende, se puede decir que es una comunidad de hermandad o fraternidad.

## **4. Método**

Antes de definir las herramientas que se utilizarán para realizar la investigación de los factores de éxito y fracaso de los emprendedores en Colombia, se partirá de la definición de las opciones de tipos de estudio que se tiene.

### **4.1. Tipo de estudio**

Para la definición de los tipos de estudio tomamos como texto base: *Introducción a la investigación de mercados, Enfoque para América Latina* de Marcela Benassini (2001).

De acuerdo con Benassini (2001), existen diferentes tipos de investigación: descriptiva, predictiva, causal, antropológica, concluyente, exploratoria, cuantitativa y cualitativa, las dos últimas son los principales tipos sobre los cuales entraremos a profundizar.

#### **4.1.1. Investigación cualitativa**

Según Benassini (2001), “La investigación cualitativa de mercados ha ido cobrando terreno frente a los datos duros proporcionados por la investigación cuantitativa tradicional. Este avance se debe, sobre todo, a la necesidad de contar con información profunda que revele el sentir, el pensar y el porqué de todas y cada una de las acciones de los segmentos poblacionales” (p. 65), es por esto por lo que queremos recopilar la información de este estudio a través del sentir y las revelaciones

de las madres emprendedoras, quienes a través de diferentes técnicas que encontramos en este tipo de investigación, nos van a permitir conocer de manera real sus motivaciones y frenos al momento de emprender.

Como primer método dentro de la investigación cualitativa, encontramos *La Observación*, tal y como su nombre lo indica, el investigador se dedica a ver y analizar las acciones y hechos que le interesan de cierta situación. Este método puede aplicarse a partir de personas o aparatos. Este método resulta una buena opción cuando se requiere evaluar la conducta de las personas, anotarla y sacar conclusiones. Es bastante efectivo para ver la realidad de las situaciones, ya que las personas actúan sin ningún tipo de perjuicio o sesgo. Según la autora, sus ventajas y desventajas son:

Las ventajas de la observación son:

- Los acontecimientos se registran conforme se suscitan.
- No se depende de los entrevistados para obtener la información deseada.
- Se evita la redacción de preguntas y los errores que esto puede causar.
- La información que se obtiene es exacta.

Sus desventajas son:

- Mediante la observación es muy difícil interpretar aspectos como las motivaciones, los gustos y las preferencias, ya que por lo general estos aspectos pueden manifestarse de muy diversas maneras, por lo que pueden confundirse los hechos.
- El costo de las observaciones puede llegar a ser muy alto, ya que la aplicación de este método requiere de personal muy calificado, además del uso de puestos de observación que resultan en particular caros.
- En algunos casos, los participantes pueden cambiar sus hábitos al notar que los observan. Por ejemplo, en el caso de la observación cibernética, puede suceder que una persona no se desenvuelva por completo de manera natural y deje de visitar ciertas páginas por el temor a ser observado.

El segundo método que contempla Benassini (2001) son *Las entrevistas a Profundidad*, donde la autora reitera que el entrevistador tiene como meta penetrar la mente del entrevistado para

descubrir sus verdaderos sentimientos, actitudes, motivos y emociones. En el libro lo describe como una conversación, una vez lograda la confianza, que permite que fluya la información que no podría obtenerse mediante un cuestionario tradicional. Por eso la condición principal en este método es la confianza.

El tercer método es: *Las Sesiones de Grupo o Grupos de Enfoque*, las cuales, según la autora, fueron creadas por la oficina de investigación Social de la Universidad de Columbia. “La técnica consiste en que el entrevistado forme parte de un grupo que primero se expone a una situación concreta: una película, un programa de radio, la presentación de un folleto, una revista, un anuncio o un spot comercial. Enseguida, el tema queda sujeto a la discusión del grupo” (Benassini, 2001, p. 72).

Según la autora, las principales ventajas y desventajas de las sesiones de Grupo son:

- La Inter estimulación aumenta la capacidad de pensar. Dos personas pueden producir más ideas que una sola; tres, más que dos; o diez por separado ofrecen menos material que puestas en un grupo de discusión, ya que de este modo estimulan en forma recíproca su productividad.
- La censura social hace a los individuos hablar con la verdad. En una entrevista personal los individuos pueden exagerar, pero no en una reunión que los puede calificar de mentirosos, exagerados o irresponsables, pues tratan de comentar sus experiencias con la mayor realidad posible.
- Se estimula la participación. En un grupo bien integrado se fomentan la confianza, el buen humor y el interés por hacer el “trabajo” de contribuir con su punto de vista. Este entusiasmo se nota sobre todo en la voluntad de proseguir la discusión, de volver otra vez, en las despedidas efusivas y en los comentarios favorables sobre la discusión, su sentimiento posterior a ella y sus expresiones de simpatía hacia los otros participantes.

Las principales desventajas son:

- Debido al escaso número de participantes, la muestra nunca es representativa. Para que esto suceda, se tiene que elevar mucho el número de discusiones, lo cual no es práctico por el tiempo y el costo. El problema es mayor cuando se busca un tipo determinado de consumidores: bebedores, obesos, calvos o cualquier otro tipo de personas.

- Algunos participantes absorben y dominan la discusión, por lo que hacen que se pierda la opinión del grupo. La única medida contra esto es la intervención firme y prudente del conductor de la sesión. Sin embargo, la dinámica de los grupos suele orientarse más a contradecir que a seguir a los líderes.
- Recordemos que las sesiones de grupo son tan solo exploratorias. Por ello, mediante esta técnica no se pueden obtener resultados cuantitativos. Por lo tanto, no pueden realizarse cálculos de cuánto podremos vender o cuál es el tamaño del mercado potencial. No obstante, los datos obtenidos sí pueden utilizarse como base para elaborar más adelante una encuesta o cuestionario aplicable a una muestra representativa y evaluable en forma estadística.
- Es peligroso que se filtren las tendencias y opiniones del investigador. La presencia de dos investigadores puede dar objetividad a la interpretación o impedir la filtración de tendencias personales.
- Se ha visto que esta técnica no hace aportaciones al investigar las razones de la conducta rutinaria o las características de productos muy estandarizados, ya que se obtiene mucho material convencional sin importancia. La discusión de grupo no sustituye a la entrevista individual, porque es un acercamiento diferente a las motivaciones del consumidor.

#### **4.1.2. Investigación cuantitativa / concluyente**

La investigación concluyente es la que permite comprobar hipótesis para acercarse más fácilmente a la toma de decisiones racionales. Es muy común que muchas personas quieran iniciar una investigación cuantitativa antes de realizar una exploración. Por esto la autora recomienda:

- Toda investigación de mercados que se realiza de manera científica y profesional, primero debe basarse en un estudio exploratorio que, por limitado que sea, proporcione al investigador un panorama amplio y general acerca del fenómeno que desea estudiar. Si recordamos el método científico, esto significa partir de lo general para llegar a lo particular.
- Los principales métodos para efectuar la investigación exploratoria son la recolección de datos secundarios, la observación, las entrevistas en profundidad, las sesiones de grupo y el método antropológico. Podemos combinar estas cinco herramientas para obtener una mejor información, siempre y cuando el tiempo y el presupuesto nos lo permitan.

- Es deseable que toda investigación concluyente, basada en el método del cuestionario, tenga fundamentos sólidos en una investigación exploratoria. Esta es una condición para que el ejecutivo de marketing pueda tomar mejores decisiones.

Uno de los problemas más comunes que nombra la autora, que se presenta en la investigación cuantitativa, es la discrepancia de los encuestados entre lo que responden en una encuesta y lo que realmente hacen, por eso presenta cinco posibles acciones para minimizar los errores de este tipo de investigación:

- Que la muestra a estudiar sea representativa y tenga una buena “targetización”. Desde que las encuestas se hagan a las personas correctas se está minimizando la probabilidad de error.
- Es importante motivar al encuestador a llenar la encuesta y tener el tiempo disponible para hacerlo, ya que al tener poco tiempo y poco interés, sus respuestas estarán sesgadas y seguramente muchas no habrán sido leídas. Una buena opción es solicitarla a personas que ya se encuentren en un estado de espera; por ejemplo, una fila o una sala de espera.
- Tener claro que las preguntas que se están haciendo sí son comprendidas, ya que muchas veces los encuestados contestan afirmativa o negativamente, sin importar lo que realmente decía la pregunta. Para esto es bueno hacer pruebas del cuestionario a personas externas antes de llevarlo a campo.
- En algunas ocasiones los entrevistadores realizan las encuestas a personas que no reúnen todos los requisitos, solo por terminar rápidamente el trabajo. Esto lleva a obtener respuestas incorrectas, ya que la encuesta no ha sido contestada por el target que se seleccionó en un inicio.
- Si son preguntas sobre recordación o de un producto en específico, es importante que el encuestado demuestre que sabe de lo que se le está preguntando, pidiéndole que describa con sus palabras dicho producto, colores, alguna frase representativa o incluso un “jingle”.

Existen diferentes cuestionarios por tipos de clasificación: encuestas telefónicas, panel de consumidor, entrevista personal, encuesta auto aplicable, correo electrónico.

Las *Encuestas telefónicas* son muy comunes para evaluar la preferencia de la audiencia hacia ciertos programas o situaciones de interés social. Tiene varias ventajas como son:

- Respuestas al instante.
- Se pueden realizar en promedio 30 llamadas por hora.
- Es económico.
- Hoy en día se puede hacer incluso preguntas por WhatsApp.

El *panel a consumidor* permite recolectar datos de manera periódica. Normalmente se usa para conocer aspectos como: cambios en los hábitos de los consumidores, tendencias, lugares de compra, aceptación de cierto producto, entre otros.

La *Entrevista personal* es el método más generalizado y que según la autora tiene mayor éxito, dada la calidad de las respuestas. Dentro de sus ventajas principales está la flexibilidad, ya que el entrevistador puede hacer aclaraciones, proporcionar información adicional, puede combinarse con la observación y puede utilizarse material de apoyo que le permita ver la realidad.

La *Encuesta autoaplicable* es un método donde, como su nombre lo dice, el encuestado realiza por sí solo la encuesta. Se le envía por correo electrónico o se le entrega físicamente y después se recoge. Hoy en día con el tema de la pandemia, es mucho más rápido aplicar la primera opción. Es una alternativa que funciona muy bien cuando se requiere de una muestra elevada y se cuenta con preguntas que no requieren de mucha profundización.

En la tabla que vemos a continuación, se describen las principales diferencias entre la investigación cualitativa y la cuantitativa.

**Tabla 1.** Diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa

	<b>Investigación Cualitativa</b>	<b>Investigación Cuantitativa</b>
<b>Objetivo</b>	Obtener una comprensión de las razones y motivaciones subyacentes	Obtener datos que generalizan a la población de interés y comparar resultados
<b>Muestra</b>	Número reducido de casos no representativos	Gran cantidad de casos representativos
<b>Recopilación de datos</b>	No estructurada	Estructurada
<b>Análisis de los datos</b>	No estadístico	Estadístico
<b>Resultados</b>	Importa más la comprensión de los motivos que los datos generalizados	Interesan los resultados sin comprender las razones.

Fuente: Benassini, 2001.

Entendiendo lo anterior, definimos que la propuesta de trabajo de campo a realizar consistirá en dos etapas: una primera etapa donde se realizará una investigación cuantitativa a través de unas *encuestas autoaplicables* y, una segunda etapa, donde se realizará una investigación cualitativa a través de *entrevistas a profundidad*.

- Etapa uno, realizaremos 102 *encuestas autoaplicables*, vía Google Forms, que se desarrollarán en un tiempo de un mes y medio.
- Etapa dos, se realizarán 30 *entrevistas a profundidad* a partir de la información que obtengamos de las *entrevistas autoaplicables*, y se definan cuáles son los temas en los que se debe profundizar. Se harán a las madres emprendedoras de manera presencial y/o virtual desde la ciudad de Bogotá, estas se desarrollarán en el tiempo de un mes.

#### **4.2. Sujetos / participantes**

Mompreneurs Colombia es una comunidad en línea de mamás emprendedoras colombianas, que bajo la premisa de “Juntas llegamos lejos”, busca crear canales de comunicación para compartir experiencias de madres emprendedoras y brindar asesoría, por medio de capacitaciones que permitan a las emprendedoras contar con herramientas para la correcta gestión de sus empresas.

La comunidad Mompreneurs ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años y cuenta con más de 10 mil seguidores en redes sociales.

Estas madres tienen negocios diversos y, a la realidad de tener que enfrentarse con el mercado, se le suma su labor diaria como madres. Es por esto por lo que las Mompreneurs se capacitan en las noches en temas de mercadeo, finanzas y posicionamiento de marca, compartiendo experiencia de éxitos y fracasos de sus emprendimientos.

A continuación, se detallan algunas de las empresas a las cuales se les aplicara la encuesta auto aplicable:

**Tabla 2.** Ejemplos de los emprendimientos que pertenecen al grupo Mompreneurs

<b>Empresa</b>	<b>Actividad</b>
Beca Ideas & candy and gifts	Tiendas de regalos personalizados
Breton by Sylvere	Escuela de pan saludable
Azul y Rosa	Sábanas para Bebés
Pilates Fisiopilates	Instructores de pilates y fisioterapeutas
Sleeping Bag Bogotá	Sleeping Bags para niños
Asesoría en alimentos y cocina funcional	Alimenta en el plato
Comida saludable	Gloris Hurtado
Juegos didácticos para niños	Soy Pingle & Kidokia
Servicios prestadores de salud	Psicoterapia
Productos para el cuidado de la piel	Anta y Transfórmate
Soy cria y crea	Asesoría en Finanzas
Victoria Hernandez Bags	Bolsos y productos en cuero
KVF Group	Gestión ambiental y sanitaria
Mundo SISU	Accesorios para mujeres
L Cárdenas B	Psicóloga, Escritora motivacional
Banana Babies Co	Pañales ecológicos y productos eco amigables
Zapaticos OPEZ	Zapatos respetuosos para niños
Mom Helping	Asesoría de lactancia
Marielle Maquila	Servicios de Maquila
Pikafiestas	Entretenimiento para fiestas infantiles
Cafe Orgánico	Café La Colina del Roble

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En las entrevistas y en las sesiones de grupo seleccionaremos a las madres que hayan triunfado, para determinar sus factores de éxito, aquellas que hayan fracasado para identificar sus oportunidades o, aquellas que hayan experimentado casos críticos o que su negocio esté en la condición más crítica, o próximo al fracaso.

La muestra se escogió teniendo en cuenta madres emprendedoras que:

- Hayan experimentado éxito y superado el umbral de fracaso que normalmente ocurre en los primeros 5 años.
- Hayan presentado fracasos o que no hayan superado el umbral de los primeros 5 años.
- Hayan iniciado su negocio y se encuentren en las primeras etapas (6 meses a 1 año) de lanzamiento.

- Finalmente, grupo de madres foco con el que vamos a trabajar, para presentarles la guía y aumentar sus probabilidades de éxito.

### 4.3. Instrumentos

Para realizar un análisis significativo sobre la situación actual del grupo Mompreneurs Colombia, se desarrolló una encuesta en línea, utilizando la plataforma de Google Forms.

El link de la encuesta se presenta a continuación:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf1Oo3RIHYRbxIMcwZY6Y2gTD0pAGYEHa\\_nqj-YivmNRfVPJWA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf1Oo3RIHYRbxIMcwZY6Y2gTD0pAGYEHa_nqj-YivmNRfVPJWA/viewform)

La encuesta se diseñó con preguntas abiertas y cerradas, para obtener la mayor información posible de las Mompreneurs. Las preguntas que hacen parte de la encuesta son:

**Tabla 3.** Listado de las preguntas realizadas en la encuesta

Parte 1
Nombre:
Edad
¿Eres una madre emprendedora?
¿Cuántos Hijos tienes?
¿Cómo se llama tu emprendimiento?
¿De qué es tu emprendimiento? ¿A cuál industria pertenece?
¿Cuentas con redes sociales? Compártenos los links
¿Cuál es el mercado objetivo de tu emprendimiento? (bebés, niños, jóvenes, adultos)
¿Hace cuánto tiempo tienes tu emprendimiento?
¿Tienes Socios?, si tu respuesta es sí ¿Cuántos Socios tienes?
¿Tus socios son Familiares tuyos?
¿Cuántos emprendimientos tuviste antes de llegar a tu emprendimiento actual?
Aparte de tu emprendimiento, ¿tienes un empleo fijo?
¿Cuántas horas al día dedicas a tu emprendimiento?
¿Pertenece al grupo Mompreneurs?
En tu opinión, ¿quién es una Mompreneurs?
¿Cómo es tu día a día siendo una Mompreneurs?
Parte 2

Teniendo en cuenta que 1 es “En total desacuerdo” y 5 “En total acuerdo”, por favor responder las siguientes preguntas o afirmaciones. Marque con una X
<b>Preguntas</b>
Pienso que me tomó mucho tiempo tomar la decisión de arrancar mi emprendimiento
Me apasiona emprender
Es fácil iniciar un emprendimiento
Es más fácil iniciar un emprendimiento en Colombia que en otros países
Tuve el apoyo de mi familia para el desarrollo del emprendimiento
Tengo el tiempo suficiente para el desarrollo del emprendimiento
Tuve o tengo recursos propios para iniciar mi emprendimiento
Mi emprendimiento requirió o requiere de financiamiento externo para poderse desarrollar
Tuve capacitación o asesoría antes de iniciar mi emprendimiento
Considero que tengo todos los conocimientos financieros (Indicadores, rentabilidad, márgenes) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento
Considero que tengo todos los conocimientos administrativos (Recursos humanos, estructura organizacional) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento
Considero que tengo todos los conocimientos legales (Requisitos de ley, Normatividad de país, conceptos tributarios) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento
Considero que tengo todos los conocimientos operativos (Inventarios, logística) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento
Considero que tengo todos los conocimientos de mercadeo (Manejo de marca, publicidad, conocimiento del consumidor) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento
Tengo las capacidades para responder a eventos inesperados relacionados con el entorno (Crisis económica, pandemia, cambio en las tendencias) durante el desarrollo de mi emprendimiento
¿Cuento con un plan que me permita tener un crecimiento organizado de ventas, rentabilidad y participación de mercado y a la vez que sea saludable financieramente?
Mi emprendimiento se basó en productos o servicios de los cuales tengo alto dominio, en lugar de productos o servicios en los cuales no me considero un experto
Cuento con métricas que me permiten evaluar el desempeño de mi emprendimiento y me permite tomar las acciones correctivas necesarias
Considero que siempre estoy un paso adelante en mi emprendimiento y estoy preparada para manejar contingencias
¿De cuántos emprendimientos he tenido que desistir por malos resultados? - En caso de ser más de 5 por favor marcar 5

Considero que de haber contado con capacitación previa sobre ¿Cómo emprender? Mis emprendimientos tendrían mejores resultados o no hubieran fracasado
Considero que mi emprendimiento se está ofreciendo en el mercado correcto
Considero el emprendimiento como una alternativa de mi trabajo principal y no como mi única opción para tener ingresos
He buscado las ayudas que el Estado proporciona para los emprendimientos
Conozco en detalle las ayudas que el Estado proporciona para los emprendimientos
Considero que las ayudas que proporciona el Estado son suficientes para el desarrollo de mi emprendimiento
Considero que el Estado ofrece ayudas para el desarrollo del negocio, pero no son de tipo financiero
¿Consideras que actualmente tienes el número máximo de Clientes que podrías tener?
Cuento con un plan de mercadeo, mi marca la conocen gracias a eso
La mayor fuente del volumen de ventas llega por el voz a voz

Fuente: Elaboración propia, 2022.

#### 4.4. Análisis de resultados y conclusiones

Basados en los resultados adquiridos de las 102 encuestas realizadas a las Mompreneurs, pudimos entender cuáles eran los principales factores de éxito y fracaso de sus Negocios. A continuación, presentamos los principales resultados y el análisis de las preguntas de la encuesta:

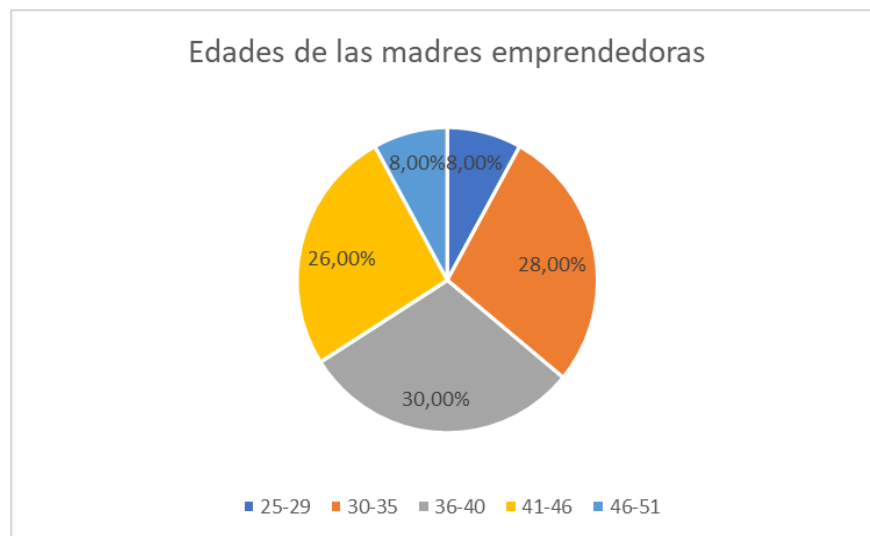
**Figura 1.** ¿Eres una madre emprendedora?



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En total se cuenta con 102 entradas, de las cuales el 98% corresponden a mujeres que adicionalmente de haber iniciado un emprendimiento, son madres. Para nuestro ejercicio, este es el grupo de estudio que estábamos buscando y del que esperamos entender sus necesidades particulares.

**Figura 2.** ¿Cuál es tu edad?



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Sobre esta pregunta podemos encontrar los siguientes puntos:

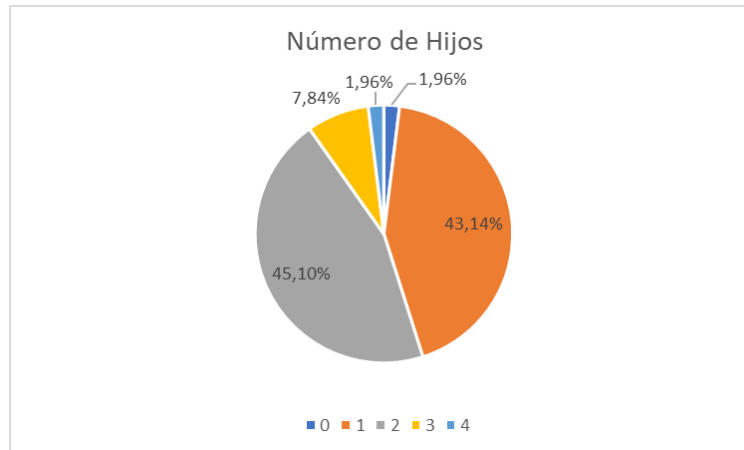
Las mamás emprendedoras, que fueron objeto de esta encuesta, se encuentran en el rango de edad de los 25 a los 51 años.

Se puede evidenciar que las madres en los rangos de 25 a 29 años y de 46 a 51 años tienen menor tendencia a participar en emprendimientos, con una participación del 8% en cada uno de estos grupos.

La población emprendedora se concentra en el rango de edad de los 30 a los 46 años, siendo este rango donde se encuentra el mayor número de madres emprendedoras, con un 30% del total encuestado. Algunos estudios muestran que estas edades en las que se concentran las madres emprendedoras del presente trabajo, es donde se adquieren conocimiento, experiencia y paciencia,

características importantes para sobrellevar las adversidades relacionadas con emprender (El Definido, 2018).

**Figura 3.** ¿Cuántos hijos tienes?

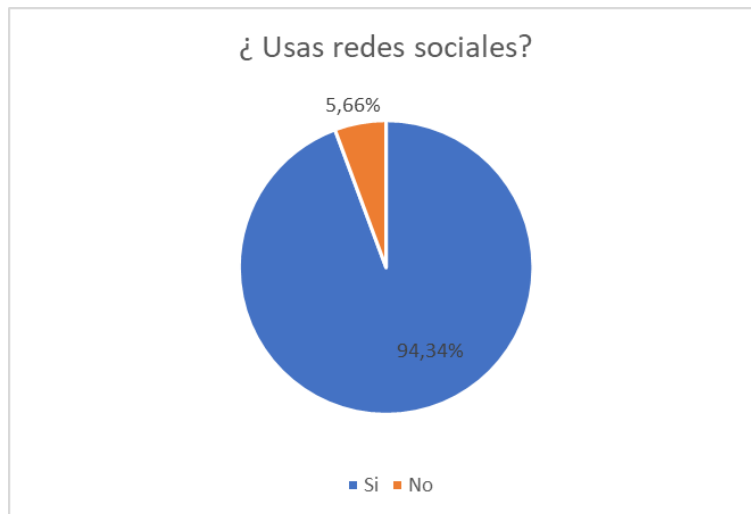


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Sobre esta pregunta podemos encontrar los siguientes puntos:

- El 98% de las mujeres encuestadas son madres y tienen entre 1 y 4 hijos.
- El 90,2% de las madres encuestadas tienen entre 1 y 2 hijos.
- Una pequeña población de las madres emprendedoras, de apenas el 1.96% de la encuesta, tiene 4 hijos.
- Si bien el deseo de emprender puede tener orígenes particulares, es común asociar el emprendimiento con un deseo de tener independencia financiera a nivel familiar. Los hijos para las madres emprendedoras no son solo una gran responsabilidad, sino su principal motor para desarrollar su emprendimiento. Citando a una de las madres emprendedoras: “Mis hijos me motivan a alcanzar lo que quiero”.

**Figura 4.** ¿Cuentas con redes sociales para promocionar tu emprendimiento?



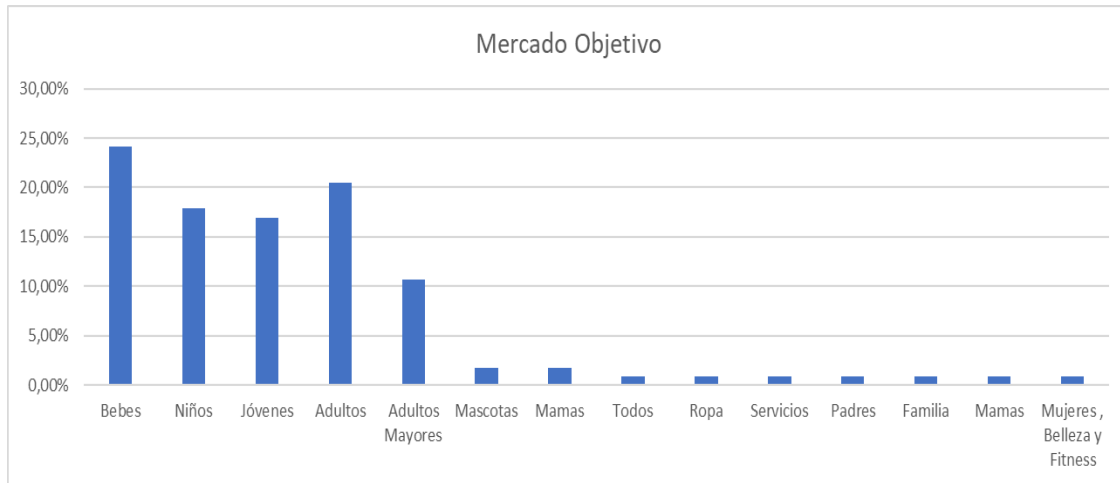
Fuente: Elaboración propia, 2022.

En su gran mayoría, las madres emprendedoras aprovechan las ventajas de conectividad que les ofrecen las redes sociales, a la hora de promocionar sus productos y comunicarse con sus clientes. El 94% de las madres emprendedoras utilizan redes sociales para dar a conocer al mundo sus negocios. Esta tendencia es común en el país, donde el 81% de las pequeñas empresas utilizan Facebook e Instagram para satisfacer sus necesidades, y el 59% considera que les ayudan a generar oportunidades de negocio.

De acuerdo con el estudio adelantado por la revista Semana (s.f.), el 64% de las empresas encuestadas afirman que el uso de Facebook les ha generado un incremento en ventas.

El grupo Mompreneurs emplea publicidad de forma constante usando redes sociales. Por este medio promocionan los emprendimientos de las mamás que hacen parte de grupo, el cual a la fecha siguen cerca de 10 mil personas. El desarrollo de estrategias de publicidad del grupo les ha permitido tener reconocimiento, más allá de las redes sociales y ya han sido reconocidas en medios de comunicación impresos a nivel nacional.

**Figura 5.** ¿Cuál es el mercado objetivo de tu emprendimiento?

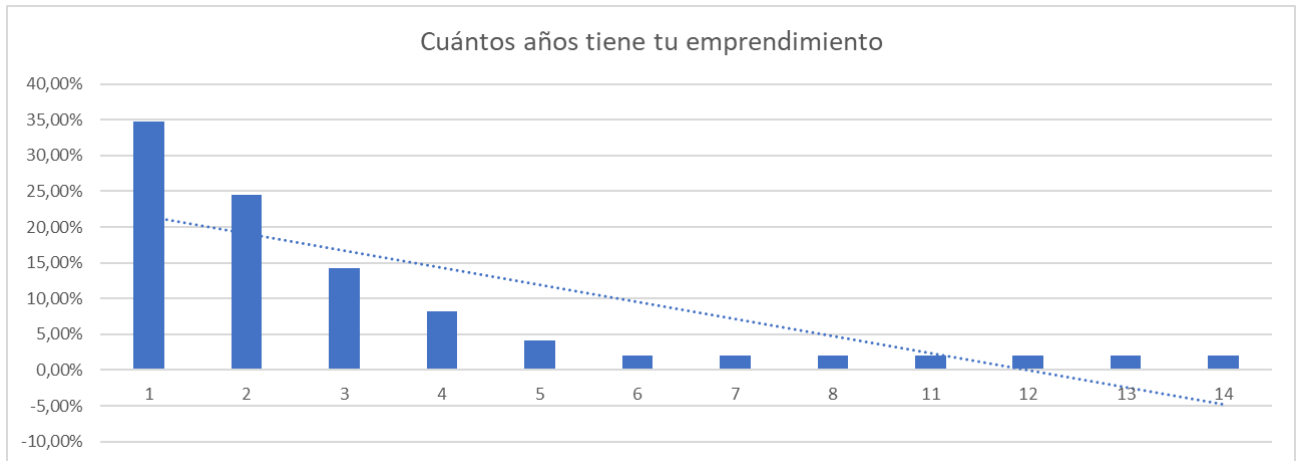


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Sobre esta pregunta podemos encontrar los siguientes puntos:

- El 58.9% de los emprendimientos están enfocados en bebés, niños o adultos.
- El porcentaje remanente se distribuye en un total de 10 mercados objetivo-diferentes.
- La expectativa inicial con respecto al mercado objetivo de las madres emprendedoras es justo el que vemos en la encuesta, esperábamos encontrar a un grupo de madres que con sus ideas intentara facilitar la vida de otras madres en su proceso de crianza de sus hijos; es por esto por lo que el porcentaje más alto de los resultados se enfoca en el mercado de los bebés con un 24,11%.
- Otras madres emprendedoras han mostrado comportamientos similares a los que encontramos con las Mompreneurs. En el artículo de *Alto nivel* (Villeda, 2017) sobre las 10 madres emprendedoras que inspiran al mundo, encontramos que emprendimientos enfocados en las madres, bebés y desarrollo familiar, marcan la pauta de las grandes historias de madres emprendedoras a nivel mundial.

**Figura 6.** ¿Hace cuánto tiempo tienes tu emprendimiento?

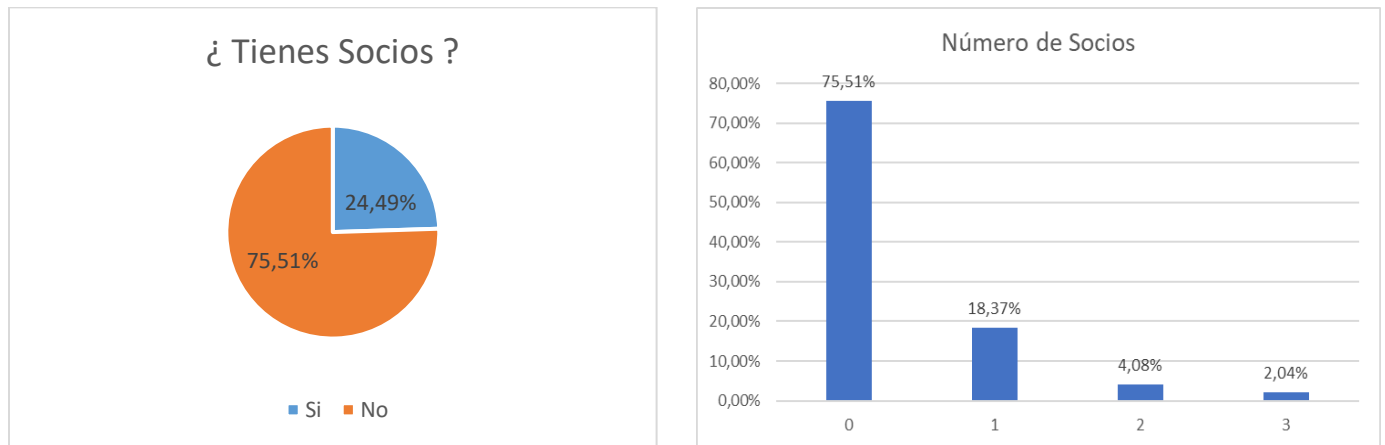


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Sobre esta pregunta podemos encontrar los siguientes puntos:

- La tasa de supervivencia de las Mompreneurs no difiere del panorama que vive el país en estos momentos. La tasa de supervivencia empresarial en Colombia es baja y se reduce dramáticamente con el tiempo.
- Apenas el 14% de los emprendimientos de las Mompreneurs se encuentran en etapas maduras superiores a los 6 años. Esta cifra muestra tasas de supervivencia menores a las referencias del país, lo que hace aún más preocupante la situación de las Mompreneurs, ya que la tendencia de sus emprendimientos es reducirse en cantidad con el tiempo.
- La tasa de supervivencia de los emprendimientos de las Mompreneurs se encuentra por debajo de la tasa de referencia del país en más de un 50%.

**Figura 7. ¿Tienes Socios? ¿Cuántos?**

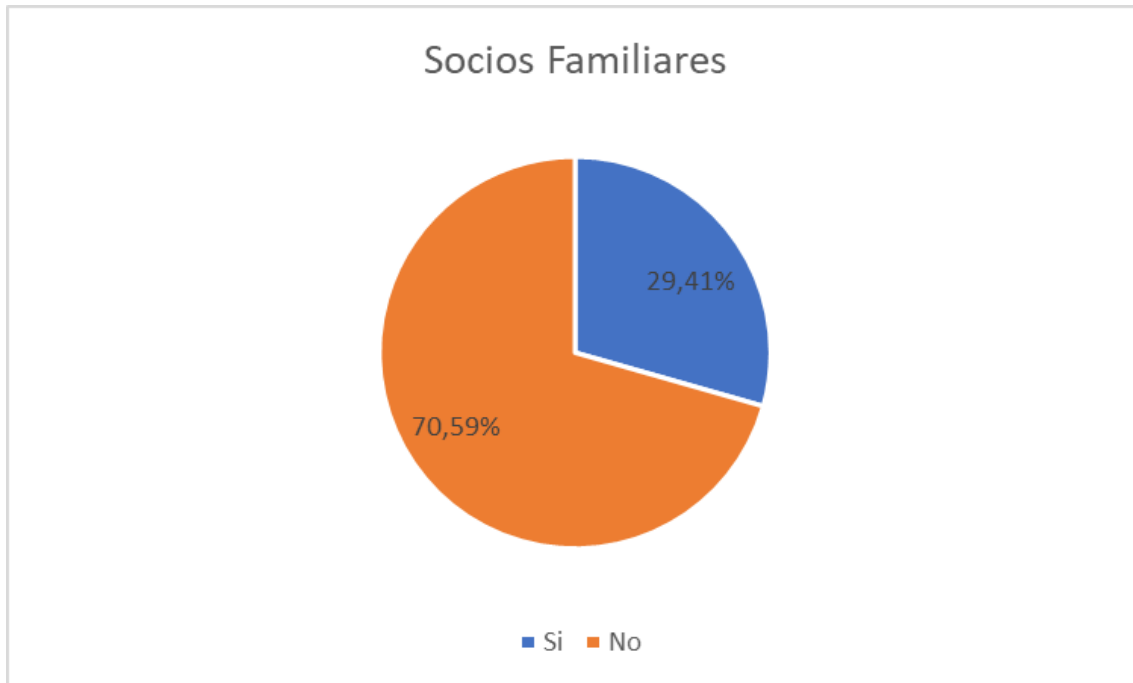


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Sobre esta pregunta podemos encontrar los siguientes puntos:

- El 75% de las madres emprendedoras de nuestro grupo de estudio inicia el reto de emprender solas.
- emprender bajo estas condiciones presenta dos puntos de vista opuestos, si bien el tener un socio puede aportar una visión diferente de negocio, los conflictos entre socios también han sido identificados como uno de los causales del fracaso empresarial. Como veremos más adelante, las Mompreneurs no son ajenas a este tema, ya que algunas han fracasado en el paso por conflictos entre socios.
- Entre las madres emprendedoras con socios, el número predominante es el de tener un socio.

**Figura 8.** ¿Tus socios son familiares?

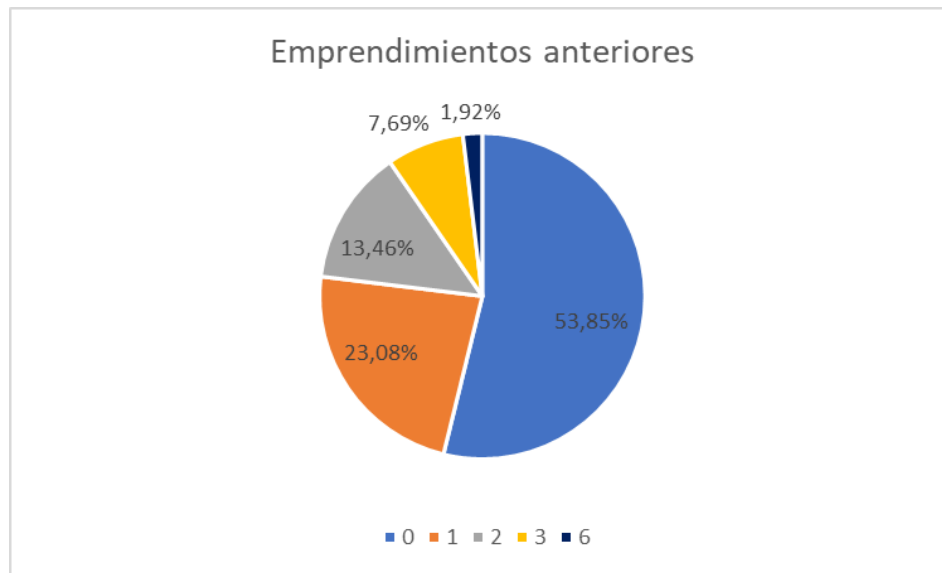


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Sobre esta pregunta podemos encontrar los siguientes puntos:

- El 70% de las madres emprendedoras no tiene socios que pertenezcan a su núcleo familiar.
- La mezcla de negocios con familia usualmente genera conflictos, que terminan afectando a las empresas. Problemas relacionados con la sucesión, superposición, preferencias personales, emotividad, choque generacional o funciones confusas, pueden hacer que el trabajar con un socio dentro del núcleo familiar sea una tarea difícil de manejar.

**Figura 9.** ¿Cuántos emprendimientos tuviste antes de llegar al actual?

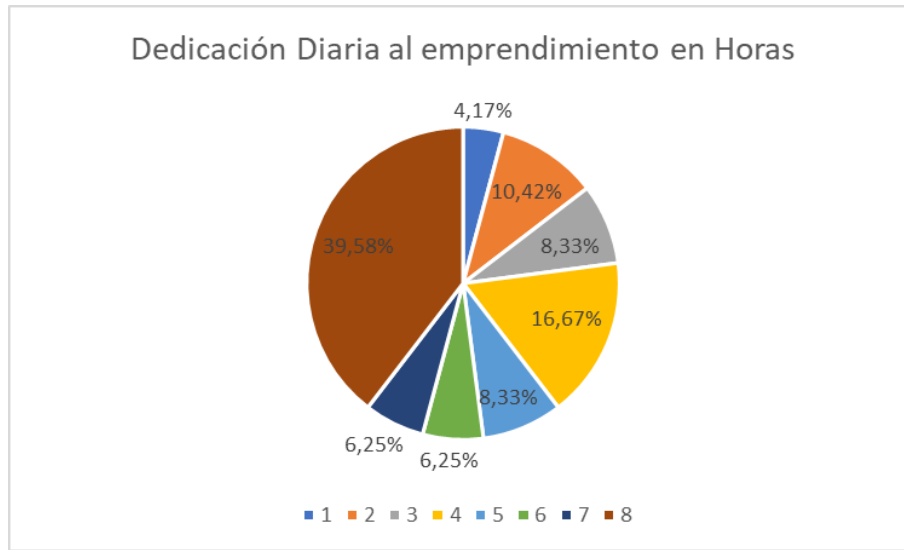


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Sobre esta pregunta podemos encontrar los siguientes puntos:

- El 70% de las madres emprendedoras no tiene socios que pertenezcan a su núcleo familiar.
- La mezcla de negocios con familia usualmente genera conflictos que terminan afectando a las empresas. Problemas relacionados con la sucesión, superposición, preferencias personales, emotividad, choque generacional o funciones confusas, pueden hacer que el trabajar con un socio dentro del núcleo familiar sea una tarea difícil de manejar.
- El 2% de la población encuestada ha tenido más de un emprendimiento en el pasado, antes de su emprendimiento actual.
- El ejercicio nos muestra que las Mompreneurs ya han vivido la sensación de fracaso, pero las estadísticas también dan cuenta de mucha resiliencia para continuar emprendiendo. Esta característica es propia de los grandes emprendedores a nivel mundial, que a pesar de haber fracasado o haber sido rechazados, continuaron desarrollando sus ideas hasta llegar a ser referentes globales. Personajes como Bill Gates vieron sus empresas fracasar antes de llegar al reconocimiento del que hoy gozan.

**Figura 10.** ¿Cuántas horas dedicas a tu emprendimiento?

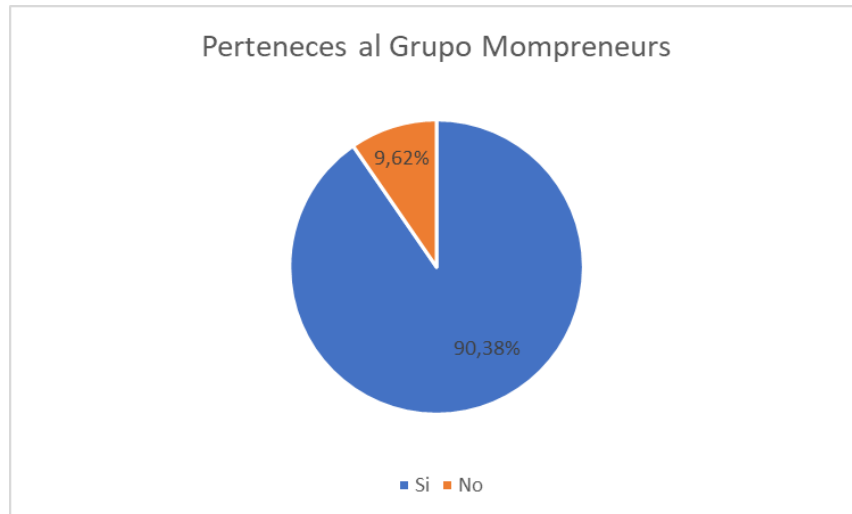


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Sobre esta pregunta podemos encontrar los siguientes puntos:

- El 39% de las madres emprendedoras dedican 8 horas diarias a su emprendimiento, lo que quiere decir que este emprendimiento es su principal fuente de ingresos y se puede considerar como su actividad laboral principal. Esto pone presión sobre el emprendimiento y la madre emprendedora, al ser este su principal fuente de ingresos.
- Vale la pena mencionar que estas 8 horas no necesariamente se cobran en la jornada laboral convencional, ya que las Mompreneurs tienen responsabilidades inherentes a su rol de madre, por lo cual es difícil la dedicación exclusiva de su tiempo a temas laborales.

**Figura 11.** ¿Pertenece al grupo Mompreneurs?



Fuente: Elaboración propia, 2022.

### ¿Cómo es el día de una Mompreneurs?

A continuación, algunos comentarios de las madres emprendedoras:

“Apretado, agotador, desgastante y sin resultados”.

“Dando prioridad a mi papel de mamá y en ratos libres dedicarle tiempo a las fotos, a atender a clientes, a mover redes sociales”.

“Muy agitado, muy movido, lleno de muchas emociones, con muchos altibajos”.

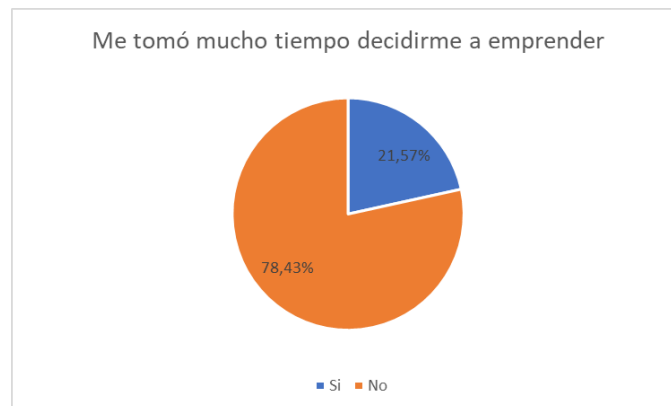
“Mi día a día es de mucho trabajo. Debo administrar mi tiempo para compartirlo con mis hijos pequeños, sus estudios, mi esposo, los quehaceres del hogar y, además, mi emprendimiento. Es agotador, pero a la vez gratificante por los resultados obtenidos”.

“Es difícil seguir un plan cuando tienes dos bebés, pero siempre trato de ir haciendo tareas de check list, realizada la noche anterior, según me vaya dando el tiempo con mis hijos”.

De las respuestas de las Mompreneurs, podemos encontrar una tendencia clara que identificamos en etapas tempranas de desarrollo de nuestro trabajo de grado, y es la falta de tiempo que tienen las madres emprendedoras. Si bien como lo vimos en respuestas anteriores, la gran mayoría de

madres emprendedoras dedican 8 horas o más a sus emprendimientos, esta dedicación no necesariamente se hace en los horarios de una jornada laboral convencional y se cruza con las responsabilidades diarias que se relacionan con la crianza de sus hijos y temas de hogar.

**Figura 12.** Pienso que me tomó mucho tiempo tomar la decisión de arrancar mi emprendimiento



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 78,4% de las madres emprendedoras no tomaron mucho tiempo para tomar la decisión de hacer el camino del emprendimiento. Si bien, emprender es muy diferente a gestionar una empresa ya posicionada y bajo toda perspectiva se considera un reto mayor, las madres emprendedoras decidieron, a pesar de tener desde el inicio un mayor número de responsabilidades que un emprendedor normal, adelantar sus proyectos personales de emprendimiento.

**Figura 13.** Me apasiona emprender

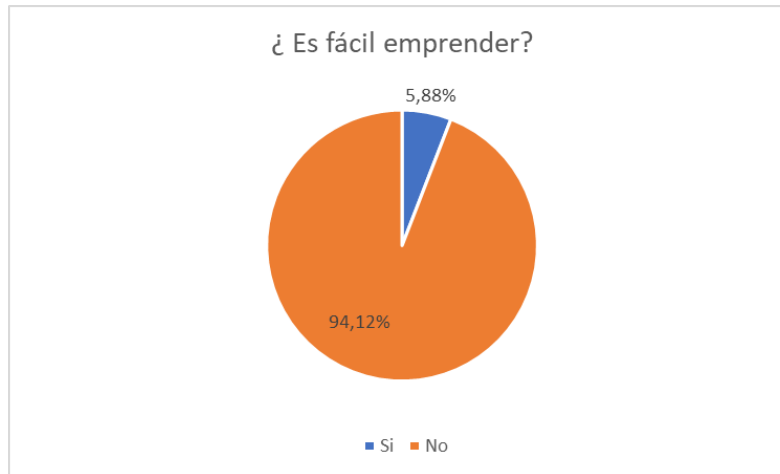


Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 94% de las madres emprendedoras en el grupo de estudio sienten pasión por emprender. Al final de día, las madres emprendedoras muestran con su pasión esa motivación que las anima a dedicarle energía a sus emprendimientos. Es esta pasión la que les permite superar los obstáculos y reinventarse para alcanzar sus metas. Es la pasión de las madres emprendedoras lo que les permite ver a su emprendimiento como algo más que un trabajo, es decir, como un medio para alcanzar un objetivo mayor.

Llama la atención encontrar madres en este grupo que ya no sienten la pasión de emprender. El motivo de esto puede estar relacionado con los resultados que están teniendo en sus emprendimientos, actualmente o en el pasado, pero debe ser una condición que se debe corregir, ya que está comprobado que la pasión es una característica de los emprendedores exitosos.

**Figura 14.** ¿Es fácil emprender?



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 94% de las madres emprendedoras considera que no es fácil emprender. El emprendedor se enfrenta a muchos retos que hacen que el desarrollo de su empresa sea dispendioso, retos desde el ámbito legal, operativo, financiero y desde la misma estructura interna y manejo de recurso humano, hacen parte de los obstáculos titánicos de emprender. Si a estos obstáculos se le suma el componente desde el ámbito familiar que tienen las madres de grupo Mompreneurs, la tarea de emprender se vuelve aún más difícil.

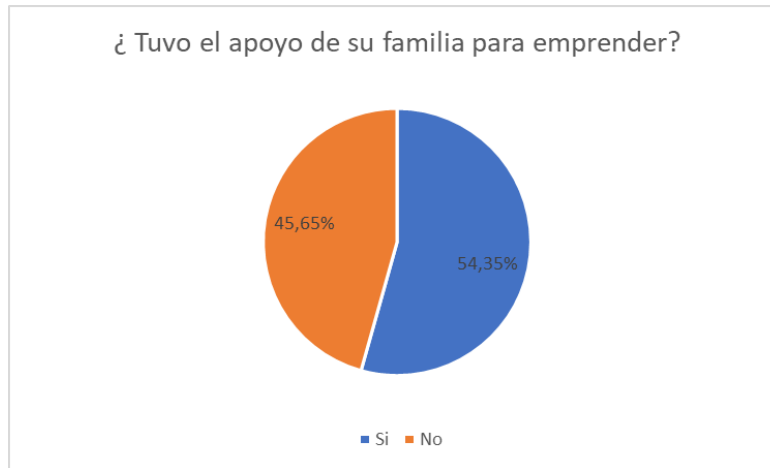
**Figura 15.** ¿Es más fácil iniciar un emprendimiento en Colombia que en otros países?



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 75% de las madres emprendedoras consideran que crear empresa en Colombia es más complicado que en otros países. Esta percepción no solo es de las Mompreneurs, sino también de muchos emprendedores en el país. La gran cantidad de trámites para dar inicio a un negocio formal, así como los impuestos, que en algunos casos no consideran la rentabilidad de las empresas, hacen que emprender en Colombia no sea tarea fácil. Instituciones como Confecámaras afirman que muchos pierden la batalla del emprendimiento, y desde ya se busca optimizar el proceso de crear negocio y emprender.

**Figura 16.** ¿Tuvo el apoyo de su familia para emprender?



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Las cifras con respecto al apoyo de las familias en el emprendimiento de las Mompreneurs, se encuentran divididas con un 45% que no recibió apoyo de sus familias para el desarrollo de su emprendimiento. El poder emprender no solo requiere poder alimentar el emprendimiento desde lo económico, sino también desde lo emocional, y ese es el rol principal de la familia con el emprendedor. En el caso de las madres emprendedoras, este apoyo debe ser aún mayor.

**Figura 17.** ¿Tengo el tiempo suficiente para el desarrollo de mi emprendimiento?



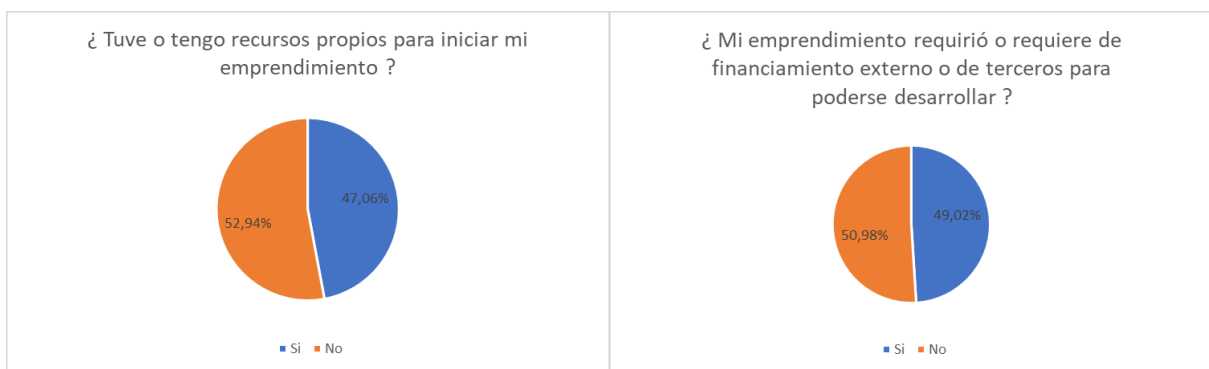
Fuente: Elaboración propia, 2022.

Nuevamente el componente de la escasez de tiempo vuelve a aparecer como un factor determinante en el desarrollo de los emprendimientos de las Mompreneurs. El 66% de las respuestas indican

que no tienen suficiente tiempo para el desarrollo del mismo. Esto se confirma con los testimonios sobre el día a día de una madre emprendedora, en el que pudimos observar que muchas de ellas dedican a su emprendimiento únicamente los espacios de tiempo en los que no tienen otras responsabilidades familiares.

Para muchas madres emprendedoras esta falta de tiempo es su realidad y más que buscar obtener más tiempo, deben contar con herramientas que permitan que su tiempo se optimice al máximo y genere impacto real en su emprendimiento. Nuestra guía busca ofrecer a las madres emprendedoras las herramientas para lograr este objetivo.

**Figura 18.** ¿Tuve o tengo recursos propios para iniciar mi emprendimiento? ¿Mi emprendimiento requirió o requiere de financiamiento externo o de terceros para poderse desarrollar?

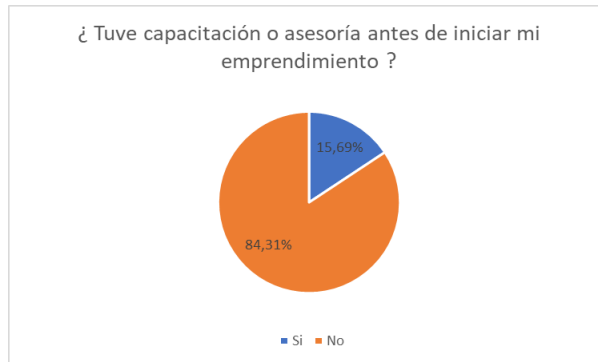


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Las madres emprendedoras que participaron en nuestra encuesta han empleado recursos propios y de terceros para el desarrollo de su emprendimiento. La mayoría de ellas ha optado por usar recursos de terceros, entre los que se pueden encontrar familiares y entidades bancarias.

Cuando analizamos los resultados sobre si las mamás emprendedoras utilizan financiamiento para el desarrollo de sus emprendimientos, encontramos concordancia con los resultados de la pregunta anterior. No todas las madres deciden utilizar recursos propios para desarrollar sus emprendimientos y optan por la vía de financiamiento para emprender.

**Figura 19.** ¿Tuve capacitación o asesoría antes de iniciar mi emprendimiento?



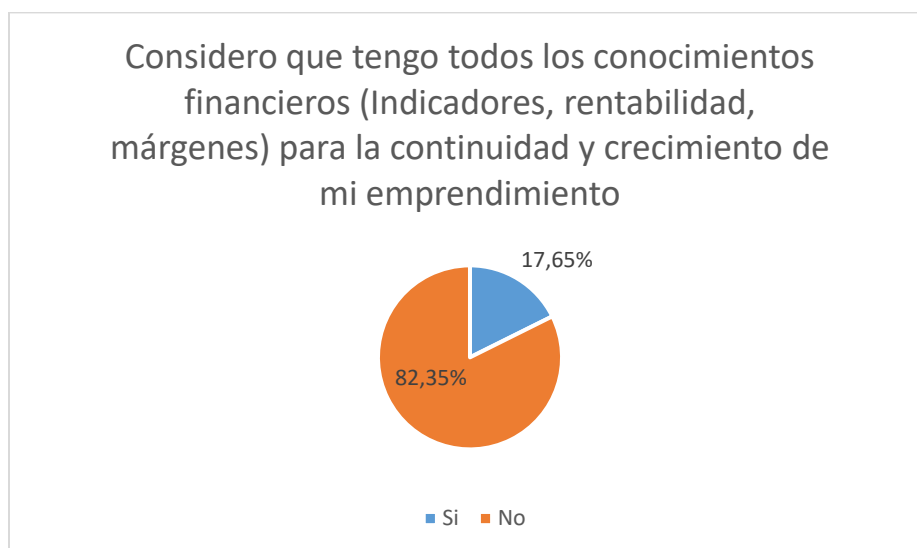
Fuente: Elaboración propia, 2022.

La falta de capacitación al iniciar su emprendimiento es el común denominador de las madres emprendedoras de nuestra encuesta, con 84% de madres que no recibieron ningún tipo de orientación antes de emprender.

Emprender en Colombia, al igual que en otros países, no es tarea fácil. Arrancar sin orientación puede hacer que el emprendedor tome el camino equivocado y tenga un desperdicio de esfuerzos y tiempo valioso con el que no cuentan. Con el tiempo reducido que tienen las madres emprendedoras, conocer para hacer bien y evitar rehacer, puede hacer la diferencia entre desarrollar o abandonar un emprendimiento.

Una guía para orientar a las madres se vuelve una necesidad prioritaria para las Mompreneurs.

**Figura 20.** Considero que tengo todos los conocimientos financieros (indicadores, rentabilidad, márgenes) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento



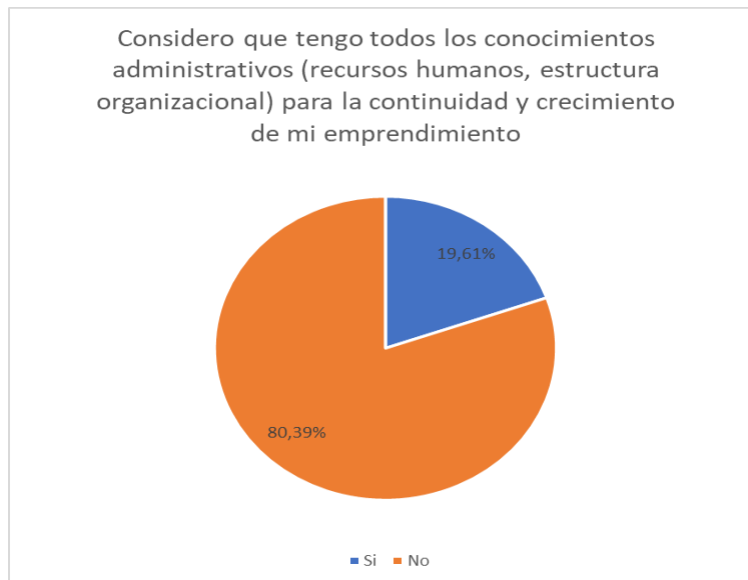
Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 82,35% de las madres encuestadas considera que no tienen los conocimientos financieros necesarios para la continuidad y el crecimiento de su emprendimiento.

Si bien la necesidad de brindar este conocimiento a las madres emprendedoras se identificó por las fundadoras del grupo Mompreneurs desde sus inicios, el resultado muestra que a la fecha las madres emprendedoras no sienten confianza en los aspectos financieros y necesitan desarrollar aún más estas habilidades.

En los últimos 3 meses el grupo Mompreneurs ha tenido 3 talleres desarrollados por expertos para desarrollar *skills* financieros, es posible que la metodología o el lenguaje utilizado no sea el adecuado para las madres, pero este será un punto a tener en cuenta en el desarrollo de nuestra guía.

**Figura 21.** Considero que tengo todos los conocimientos administrativos (recursos humanos, estructura organizacional) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En el ámbito administrativo las madres emprendedoras encuentran un reto adicional, ya que el 80% de las encuestadas considera que no cuenta con los conocimientos requeridos para manejar el recurso humano y la estructura organizacional de sus emprendimientos.

Sin estas habilidades tan importantes, las madres emprendedoras se exponen, entre otros retos, a no generar la suficiente motivación en sus equipos de trabajo, así como a no tener una estructura organizacional que le permita llevar su emprendimiento adonde ellas quieren, y le posibilite sobrepasar las adversidades de emprender con el equipo adecuado.

**Figura 22.** Considero que tengo todos los conocimientos legales (requisitos de ley, normatividad de país, conceptos tributarios) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 91,1% de las madres emprendedoras considera que no tiene los conocimientos legales para manejar sus emprendimientos.

Las dificultades para cumplir con todos los requerimientos para mantener una empresa en Colombia son evidentes, y ya fueron mencionados por emprendedores en el pasado, como uno de sus más grandes dolores de cabeza. La normatividad para la creación y mantenimiento de una empresa en Colombia cambia constantemente, por lo que es difícil para el emprendedor mantenerse actualizado y sentirse seguro sobre el paso a seguir, para mantener la legalidad de su emprendimiento.

**Figura 23.** Considero que tengo todos los conocimientos operativos (inventarios, logística) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento

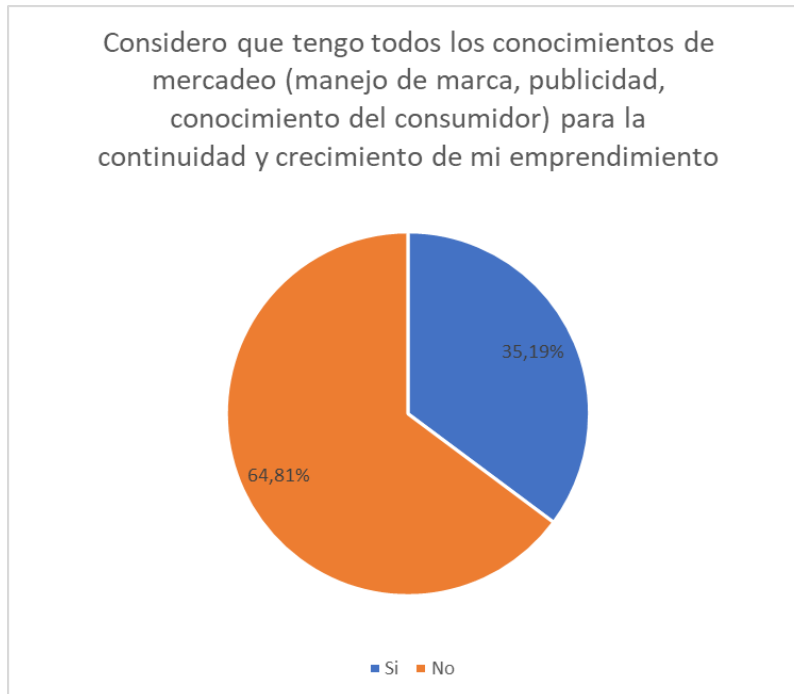


Fuente: Elaboración propia, 2022.

El manejo de inventarios, la logística y manejo de proveedores, es un elemento en el que el 76% de las madres emprendedoras no considera tener conocimientos suficientes.

La respuesta a los eventos no planeados en su día a día como emprendedoras, tales como retrasos en envíos o recepción de materias primas, son difíciles de manejar para cualquier emprendedora. A pesar del tamaño de sus emprendimientos, el día a día de las operaciones de las madres emprendedoras tiene contratiempos y puede generar estrés en su diario acontecer. Establecer planes de respuesta para estas situaciones puede ser una buena estrategia para superar los obstáculos operativos del emprendimiento.

**Figura 24.** Considero que tengo todos los conocimientos de mercadeo (manejo de marca, publicidad, conocimiento del consumidor) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento

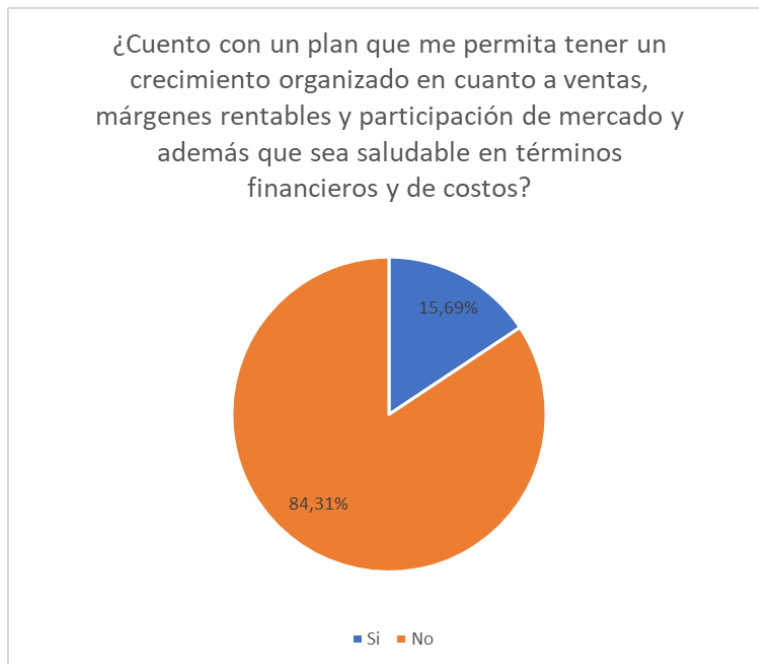


Fuente: Elaboración propia, 2022.

La capacidad de poner sus productos ante el mercado objetivo, manejar su marca y dar a conocer las ventajas de su producto al consumidor, son importantes para el éxito de un emprendimiento. Sin embargo, más del 60% de las madres emprendedoras considera que sus conocimientos en mercado no son suficientes.

Si bien la gran mayoría de las madres emprendedoras cuenta con redes sociales para promocionar sus productos y servicios, la respuesta a la encuesta nos hace pensar que esto no es suficiente para ellas, y tienen vacíos en mercadeo que van mucho más allá de tener representación de marca en redes sociales.

**Figura 25.** ¿Tengo las capacidades para responder a eventos inesperados relacionados con el entorno (crisis económica, pandemia, cambio en las tendencias) durante el desarrollo de mi emprendimiento?



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Nos sorprende saber que las madres emprendedoras, que son parte de este estudio, no cuentan con un plan para el crecimiento de su negocio. Este plan debería contener las metas que ellas esperan a corto, mediano y largo plazo, y debería tener una lista de acciones que les permita llegar a su objetivo final. El desarrollo de un emprendimiento sin una estrategia fija hace que los emprendedores terminen tomando decisiones que no les convienen y no siguen la misma línea de segmento o mercado.

Cuando uno no sabe para dónde va, cualquier camino le sirve. Es claro que esta frase aplica para la situación actual de las madres emprendedoras, pero esto debe corregirse a la mayor brevedad.

**Figura 26.** Mi emprendimiento se basó en productos o servicios de los cuales tengo alto dominio, en lugar de productos o servicios en los cuales no me considero un experto

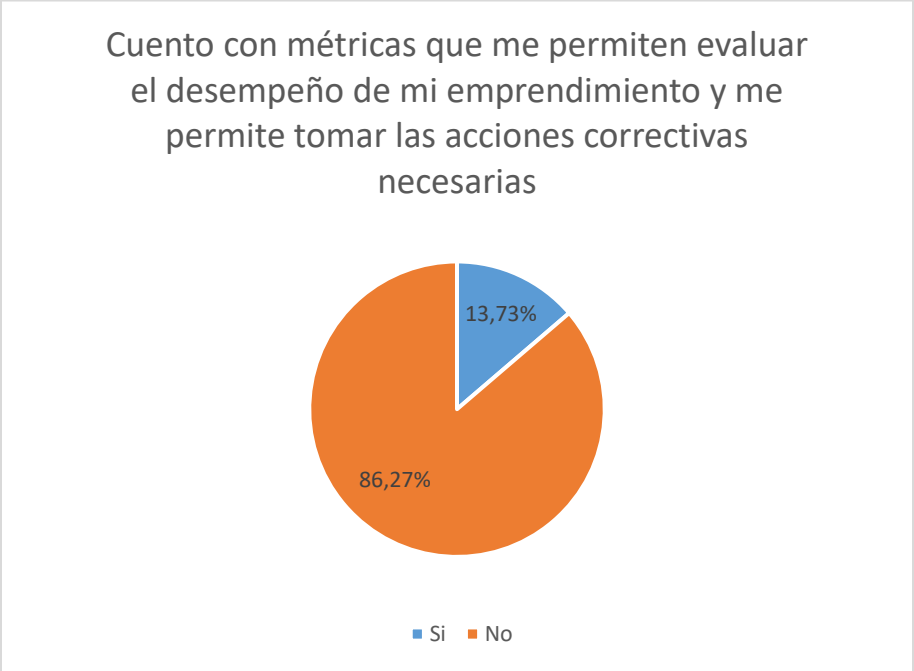


Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 65% de las madres emprendedoras decidieron iniciar con proyectos ofreciendo productos o servicios en los que tienen un alto dominio. Mientras que apenas el 35% decidió seguir una idea, sin importar si era parte de su *background* en busca de emprender.

El emprender, teniendo experiencia en el producto o servicio que se quiere ofrecer, es sin duda una ventaja de algunas de las madres emprendedoras en nuestro grupo de estudio. Tener la propiedad de conversar con el cliente de aspectos específicos de los productos puede romper las barreras que impiden cerrar una venta. Por otro lado, madres que a pesar de no tener mucha experiencia en su proyecto deciden embarcarse en el mismo, tienen un reto lleno de emociones y una visión diferente para desarrollar productos, donde otros quizás pecan por exceso de conocimiento.

**Figura 27.** Cuento con métricas que me permiten evaluar el desempeño de mi emprendimiento y me permite tomar las acciones correctivas necesarias

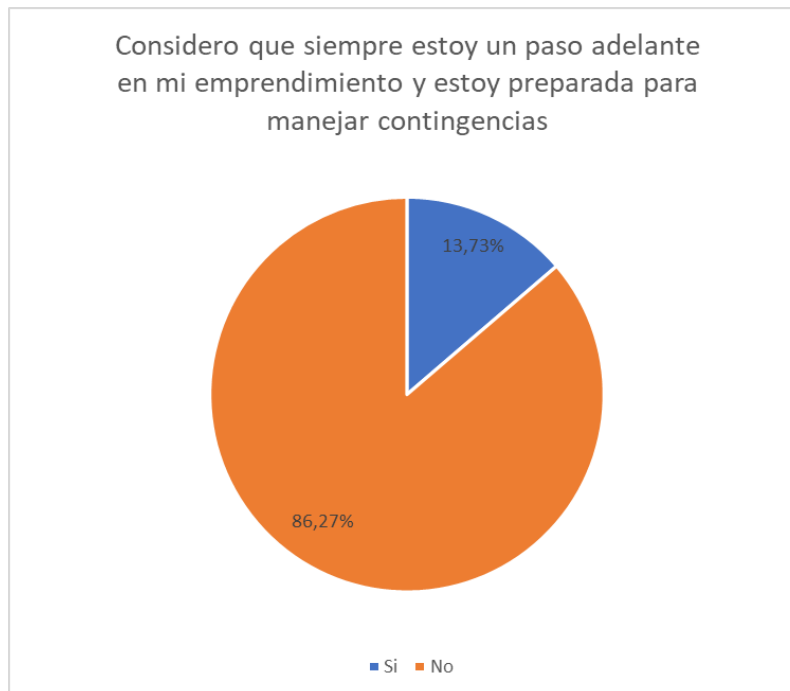


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Sobre lo que no se controla no se pueden tomar acciones correctivas. El 86% de las madres emprendedoras encuestadas no utiliza indicadores para medir el desempeño de su empresa, es decir, no se tiene control de posibles metas de ventas, control de costos o crecimiento. Así mismo, no tienen métricas relacionadas con su desempeño financiero, que les permita escoger los mejores negocios para su emprendimiento.

Los indicadores se distribuyen a lo largo de toda a compañía y deben aplicarse en absolutamente todos los aspectos de la compañía, pasando por las componentes operativos, financieros, legales, administrativos y de mercadeo. Hoy en día y basados en esta respuesta, las madres emprendedoras no podrían compartirnos algún tipo de trazabilidad asociada a los indicadores de sus negocios.

**Figura 28.** Considero que siempre estoy un paso adelante en mi emprendimiento y estoy preparada para manejar contingencias



Fuente: Elaboración propia, 2022.

No sorprende que el 86% de las madres emprendedoras no se sientan preparadas para manejar contingencias. Las madres emprendedoras no tienen un plan y muchas de ellas improvisan. Es claro que la falta de capacitación y de planeación se ven reflejadas en los resultados de esta pregunta en particular.

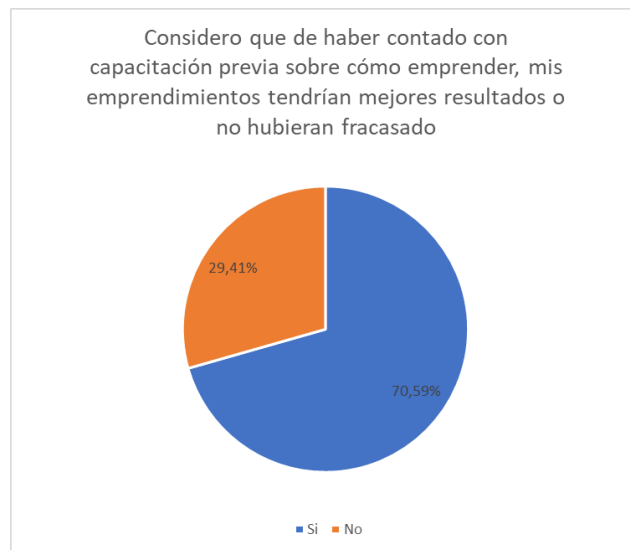
**En caso de que no haya tenido que desistir de algún emprendimiento, cuéntenos un poco más**

- “Tuve dos emprendimientos antes que el actual, uno en el que la sociedad no funcionó”.
- “Tortas y ponqués. No me da la rentabilidad”.
- “Sí, mi primer emprendimiento fue una escala de arte, pero era muy difícil conseguir un espacio que se acomodara al presupuesto en la zona donde iniciamos y desistí”.
- “Inicialmente mi emprendimiento era de papel craft y aunque me gustaba hacerlo, todo lo que hacía era empírico y con el tiempo me di cuenta de que había mucha competencia y

que no podía avanzar y me sentí opacada, tenía que capacitarme y no lo logré por falta de recursos”.

Cuando les preguntamos a las madres emprendedoras sobre emprendimientos pasados que fracasaron, nos encontramos factores comunes como el tema financiero, escasez de recursos y problemas con socios. Estos aspectos ya habían sido identificados como factores por los que fracasan las empresas en Colombia. Las Mompreneurs al final del día no son ajenas a esto y sufren de los mismos problemas que otros emprendedores colombianos.

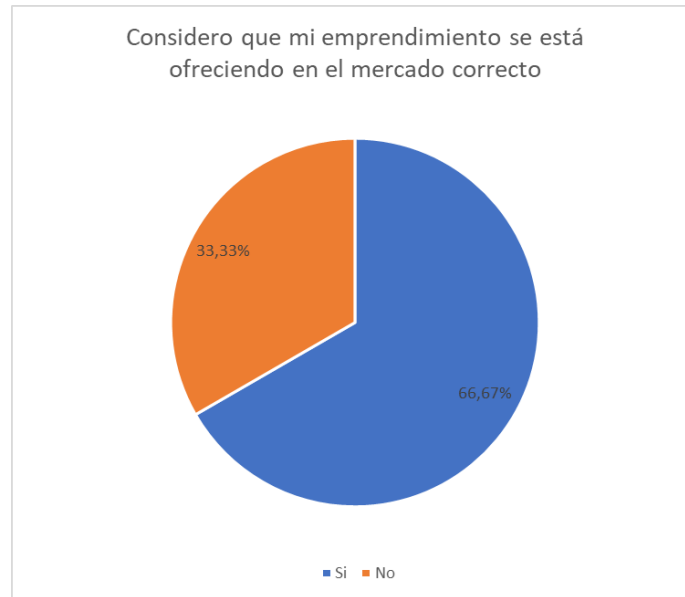
**Figura 29.** Considero que de haber contado con capacitación previa sobre cómo emprender, mis emprendimientos tendrían mejores resultados o no hubieran fracasado



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 70% de las madres emprendedoras consideran que de haber contado con capacitación previa sobre cómo emprender, sus emprendimientos serían más exitosos. El hecho de estar preparado en temas como operaciones, finanzas, mercadeo e inclusive innovación, le brindan al emprendedor las herramientas para el éxito.

**Figura 30.** Considero que mi emprendimiento se está ofreciendo en el mercado correcto



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 66% de las madres emprendedoras considera que sus productos se están ofreciendo en el mercado correcto. Sin embargo, dentro de nuestro grupo de estudio existe un 33% de las madres que consideran que su producto no se ofrece al mercado adecuado. Esta selección de mercado es clave para que las madres emprendedoras puedan ver los resultados que esperan de sus emprendimientos. Ofrecer sus productos en los mercados equivocados, solo genera en las madres emprendedoras un desgaste en tiempo.

**Figura 31.** Considero al emprendimiento como una alternativa de mi trabajo principal y no como mi única opción para tener ingresos



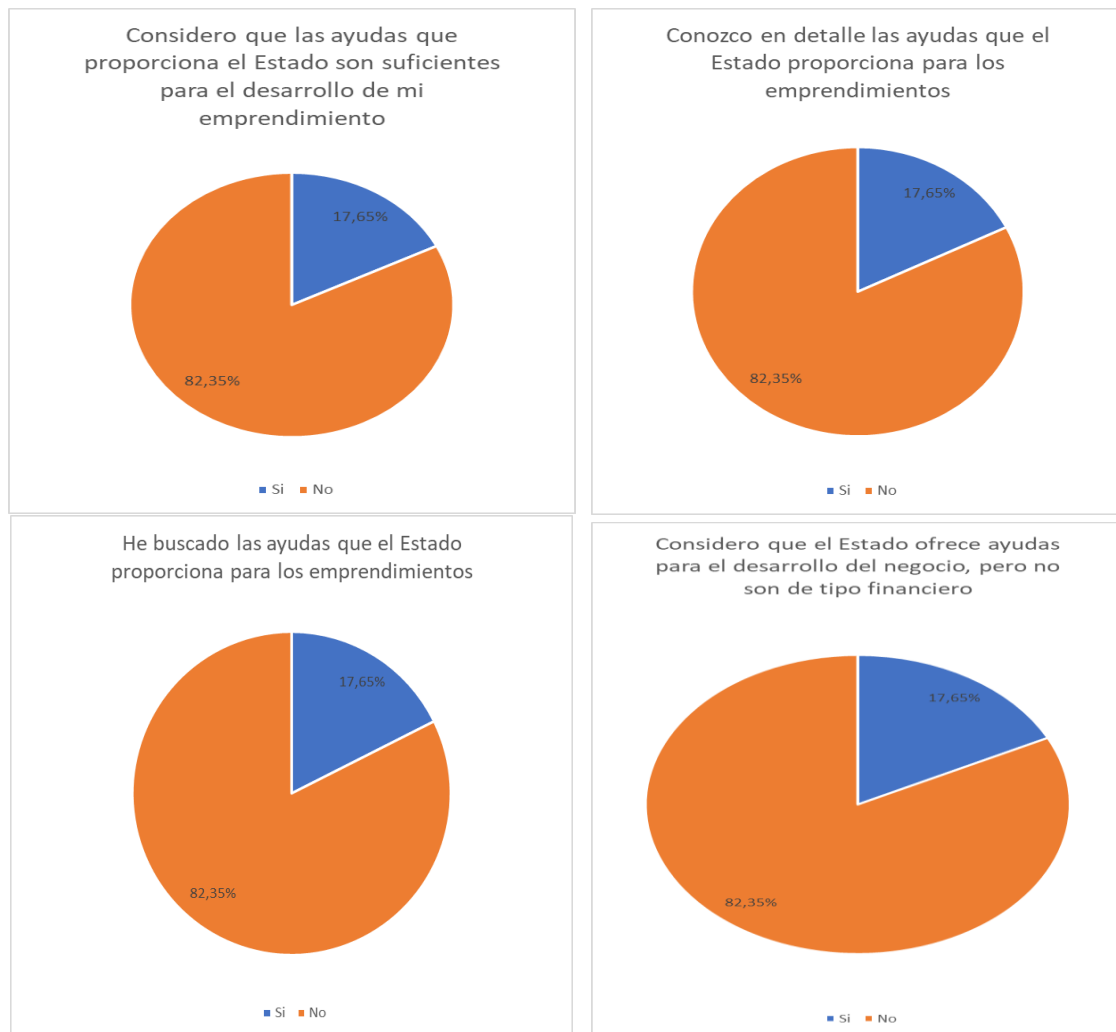
Fuente: Elaboración propia, 2022.

Con respecto a si el emprendimiento es una alternativa para su trabajo o si es su trabajo principal, encontramos que para el 58% de las madres emprendedoras, su emprendimiento no es su trabajo principal. Esto en combinación con sus responsabilidades a nivel familiar, incrementa la carga en la madre emprendedora y limita su capacidad de dedicarle esfuerzo y tiempo a su emprendimiento.

Por otro lado, para el 43% de las madres emprendedoras, su emprendimiento es su trabajo principal, lo que les facilita poder dedicar más tiempo al desarrollo del mismo.

“He buscado las ayudas que el Estado proporciona para los emprendimientos -conozco en detalle las ayudas que el Estado proporciona para los emprendimientos-. -Considero que las ayudas que proporciona el Estado son suficientes para el desarrollo de mi emprendimiento-. -Considero que el Estado ofrece ayudas para el desarrollo del negocio, pero no son de tipo financiero-“, afirman algunas de ellas.

**Figura 32.** Considero que existen ayudas para poder emprender



Fuente: Elaboración propia, 2022.

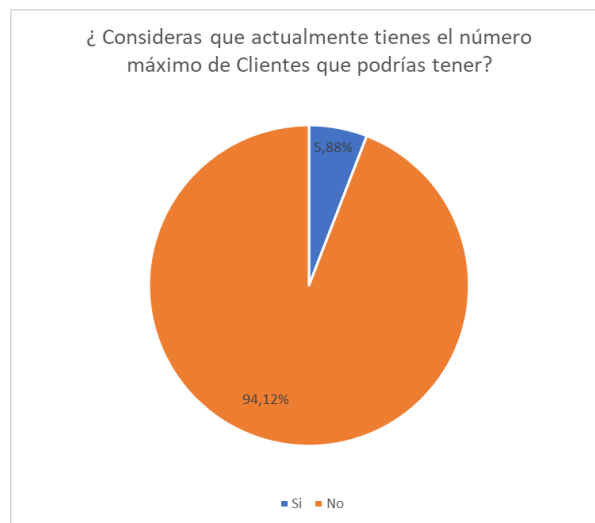
Con respecto a las preguntas relacionadas con la ayuda que brinda el Estado para emprender, tenemos los siguientes puntos:

El 82% de las madres emprendedoras no ha buscado las ayudas que proporciona el Estado para apoyar a los emprendedores. El resultado de esta pregunta es coherente con la falta de conocimiento de las madres emprendedoras sobre las posibles ayudas que el mismo puede proporcionar. Es posible que el financiamiento externo que las madres emprendedoras están

usando para el desarrollo de sus emprendimientos, se pueda optimizar empleando los beneficios que el Estado tiene para emprendedores.

Con respecto a la suficiencia de las ayudas del Estado, las madres emprendedoras consideran que estas no son suficientes, sin embargo, esto puede estar relacionado con la falta de conocimiento sobre las mismas y no con una insuficiencia real de ayuda del Estado.

**Figura 33.** ¿Consideras que actualmente tienes el número máximo de Clientes que podrías tener?



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 94% de la población encuestada considera que no tiene la cantidad máxima de clientes que podría tener, es decir, no solo tiene grandes oportunidades de mejorar sus ingresos gracias a un incremento de sus volúmenes de ventas, sino que las madres emprendedoras también consideran que tienen capacidades para atender a más clientes de los que hoy manejan.

**Figura 34.** Cuento con un plan de mercadeo, mi marca la conocen gracias a eso



Fuente: Elaboración propia, 2022.

El 96% de las madres emprendedoras no cuentan con un plan de mercadeo para dar a conocer sus marcas.

Si bien casi un 40% de las madres encuestadas considera tener conocimientos en mercadeo para el desarrollo de su emprendimiento, sorprende que no cuenten con un plan de mercadeo, es decir, las madres emprendedoras pueden tener las nociones básicas de mercadeo y sienten que de alguna manera el procedimiento que adelantan día a día para promocionar su emprendimiento está funcionando, sin embargo, este no se encuentra formulado en un plan.

**Figura 35.** La mayor fuente del volumen de ventas llega por el voz a voz



Fuente: Elaboración propia, 2022.

La mayor fuente de volumen en ventas de las madres emprendedoras llega por medio de voz a voz. El grupo Mompreneurs se caracteriza por el apoyo constante entre sus miembros. Todas ellas navegan las redes sociales y, en caso de identificar oportunidades de negocio para otras Mompreneurs, no dudan en recomendarse.

Si bien es una fuente válida para obtener ventas, el 72% de las madres emprendedoras tiene una alta dependencia de voz a voz, y solo el 27% tiene un origen diferente para su mayor volumen de ventas.

## **5. Guía para la sostenibilidad del emprendimiento - Mompreneurs**

Como solución al tercer objetivo que se tiene en este trabajo de grado, procederemos a desarrollar los temas que debería contener la guía, para que funcione como un recurso académico para estas madres emprendedoras, que hoy en día ya cuentan con un emprendimiento, pero desean sacar el mejor provecho de él y poder sostenerlo en el tiempo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los 5 factores principales donde las Mompreneurs consideran que no tienen los conocimientos suficientes son: Factor Financiero, Organizacional, Operativo, Legal y Mercadeo. Cada uno de ellos será un capítulo dentro de la guía, catalogados de la siguiente manera:

- Factor de Mercadeo como: “Una idea poderosa que se convierte en una gran marca que debe darse a conocer”.
- Factor Operativo como: “La clave está en el orden y el seguimiento”.
- Factor Financiero como: “Tu negocio ¿es un templo de riqueza?”.
- Factor Financiero como: “Tu negocio ¿es un templo de riqueza?”.
- Factor Legal como: “Lo tuyo es tuyo cuando la ley lo dice”.
- Factor Organizacional como: “Tu equipo, el corazón de tu negocio”.

A continuación, se le dará desarrollo a cada uno de los capítulos de la Guía:

### **6. Capítulo1: Factor de mercadeo**

#### **“Una idea poderosa que se convierte en una gran marca que debe darse a conocer”**

El 64,1% de las emprendedoras considera que no tienen los conocimientos suficientes en el área de mercadeo, para hacer su negocio sostenible y hacer que crezca en el tiempo, y el 96,08% no cuenta con un plan de mercadeo. Aunque la mayoría de las personas que lean esta guía seguramente ya tendrán un negocio andando y la fase de ideación y creación del negocio ya habrá sido superada, vale la pena dejar claro cinco pasos que se deben tener en cuenta, antes de tomar la decisión de salir al mercado con algún producto o servicio nuevo; inclusive, si es para una ampliación del portafolio o para sacar un producto complementario, entre otros.

La compañía multinacional en la que trabaja una de las autoras de la guía, definió cinco pasos para el proceso de creación de un emprendimiento o de cualquier idea que puede tener un potencial. Consideramos que este es un proceso práctico y sencillo, que puede ser llevado a cabo sin complicaciones. A continuación, se detallarán los 5 pasos:

## **6.1. Identifique una oportunidad de negocio**

Este primer paso tiene que ver con entender el entorno y qué tan interesante y de qué magnitud puede llegar a ser el territorio en el cual se quiere innovar. Es importante que en este paso también se evalúe la capacidad y la experiencia que se tiene hasta el momento, y que esa trayectoria sirva como base para crear algo nuevo en lo que ya se tiene conocimiento, pero que pueda potenciar aún más el negocio. Como lo dice Isahia Berlin, en su ensayo *El Zorro y el Erizo* (1980): “Mientras que el zorro sabe de muchas cosas, el erizo sabe mucho de una sola cosa. Los erizos simplifican la complejidad del mundo y reúnen su diversidad en una única idea; los zorros, por otra parte, son incapaces de reducir el mundo a una sola idea y están constantemente moviéndose entre una inmensa variedad de ideas y de experiencias” (p. 16). Esto no pretende determinar que solo se puede especializar en una cosa, sin oportunidad de diversificar. Lo que quiere decir, es que al tener un nivel de especialización, el proceso es mucho más sencillo y seguramente más acertado, porque se tiene el aprendizaje de los errores cometidos, lo que hace que cada vez se logre ser mejor y seguramente, mucho mejor, que la competencia.

¿Cómo definimos entonces esa oportunidad de mercado? Según Chehtman (2017, en Euromonitor International, p. 1), en la principal base de datos de estudios de mercados en el mundo, la cual cubre más de 120 países y varias categorías, existe ocho tipos de análisis para identificar oportunidades de mercado. Dichos tipos de análisis los describe el autor del artículo de la siguiente manera:

### **6.1.1. Segmentación de consumidores**

“Para entender la demanda potencial que existe para nuestros productos, debemos identificar segmentos de consumidores que comparten características comunes. Estas características pueden ser variables ‘duras’ como edad, género, lugar de residencia, nivel educativo, ocupación y nivel de ingresos, o variables ‘blandas’ como estilo de vida, actitud, valores y motivaciones de compra”

(Chehtman, 2017, en Euromonitor International, p. 1). Es decir, si mi idea de negocio o producto está enfocada en la venta de cobijas de algodón para bebés, las variables “duras” permitirían entender cuántos niños menores de 2 años existen en Colombia y, por ende, el mercado potencial que existe para el negocio a nivel nacional. Este mercado potencial puede ser acotado, dependiendo de la estrategia de negocio inicialmente planteada: llegar solo a 3 ciudades principales, a niveles socioeconómicos (NSE) del 3 al 6, solo menores de 2 años, etc. Por su parte, las variables “blandas” permiten identificar las motivaciones, gustos, intención de compra, precio que se está dispuesto a pagar por el producto, entre otras. El autor del artículo ejemplifica este primer análisis con el siguiente caso de la vida real:

Aguas Danone, una compañía de agua embotellada en Argentina, es un caso para ejemplificar cómo la segmentación puede ayudar a identificar oportunidades de mercado. Hace varios años la empresa se enfrentaba a una disminución en sus ventas y buscaba lanzar un nuevo producto. Aguas Danone logró identificar factores que motivaban el consumo de bebidas sin alcohol en Argentina; la salud y el sabor. El agua embotellada era percibida como saludable pero no ofrecía un sabor agradable. Las gaseosas y los jugos sí ofrecían un sabor atractivo, pero eran percibidos como altamente calóricos, por lo que no satisfacían la motivación de salud. La empresa se dio cuenta de que había una oportunidad para bebidas saludables que ofrecieran un sabor atractivo. Como resultado lanzaron las aguas saborizadas marca Ser, con gran éxito. Según datos de la empresa de investigación de mercado, Euromonitor International, Aguas Danone ha sido el líder en agua saborizadas con bajo contenido de azúcar en Argentina desde su lanzamiento en 2002, superando a gigantes como Coca Cola y Nestlé. En 2016 Aguas Danone todavía tenía el 57% de participación en valor en aguas saborizadas con bajo contenido de azúcar en el canal *off-trade*. (Chehtman, 2017, en Euromonitor International, p. 1)

### **6.1.2. Análisis de la situación de compra**

La situación de compra es aquella que describe el momento en el que el consumidor toma la decisión de hacer la compra, o incluso el momento previo a la misma. Este segundo tipo de análisis permite identificar oportunidades de expansión. Las preguntas más relevantes que menciona el autor para analizar dicha situación de compra, son: ¿En qué momento compra la gente nuestro producto o servicio?, ¿hace una búsqueda previa en internet?, ¿revisa *reviews* del producto antes

de seleccionarlo?, ¿compran solo cuando lo necesitan?, ¿dónde hacen la compra?, ¿qué medio de pago utilizan? Inclusive hay muchas de estas preguntas que se pueden contestar observando directamente en el establecimiento o en el supermercado, las acciones del consumidor frente al producto. El entendimiento de esta situación de compra permite entender qué canales de distribución prefiere el consumidor, si se está en los adecuados o si se debe incursionar en nuevos, que traigan y aporten más consumidores. De igual forma, según el autor, la aceptación de diferentes métodos de pago permite traer crecimiento. ¿Quién no ha perdido una venta por no tener diferentes opciones de pago o limitarse solo al efectivo? Es de vital importancia conocer las nuevas herramientas, disponibles a nivel nacional, para diversificar en los métodos de pago. Algunos de ellos son: Nequi, Daviplata, MercadoPago y Transferencias bancaria, entre otros.

### **6.1.3. Análisis de la competencia directa**

Es muy probable que la mayoría de los productos y servicios que están activos hoy en día en el país o incluso en el mundo, tengan competencia. Pero la competencia no puede ser vista como algo malo, de hecho, cuando se está pensando en algo nuevo, la competencia permite entender de manera clara y contundente, cómo se puede ofrecer un producto o un servicio superior. Incluso se puede conocer cuáles son las falencias de la competencia a través del consumidor que hoy en día las consume: ¿Si pudiera mejorar algo qué sería?, ¿cómo sería su producto ideal?, ¿si tuviera que personificar este producto, como quién lo describiría?, ¿ha comprado otras marcas de este mismo producto?, ¿cuál le gustó más? El siguiente ejemplo, es incluido por el autor en el artículo:

La aerolínea SKY, compitiendo en el mercado chileno frente a una marca fuertemente posicionada como LAN, encontró que había una oportunidad de diferenciarse con un modelo low-cost, que hasta entonces no existía en Chile. SKY redujo sus costos eliminando los alimentos y bebidas gratuitos para todos los pasajeros durante los vuelos y bajó los precios de los pasajes. Esto ayudó a la compañía a incrementar su participación en pasajeros transportados del 10% en 2008 al 20% en 2017, de acuerdo con Euromonitor International. (Chehtman, 2017, en Euromonitor International, p. 1)

#### **6.1.4. Análisis de la competencia indirecta**

Este análisis hace referencia a los productos teóricamente llamados como “Sustitutos”, los cuales son productos que son fácilmente intercambiables, como, por ejemplo: la margarina por la mantequilla. Este tipo de producto también es una competencia que se debe seguir y evaluar para mapearla como una posible canibalización del producto o servicio. El ejemplo que pone el autor sobre este tipo de análisis explica muy bien lo que se comentó anteriormente:

Gracias a la disminución de los precios de pasajes aéreos, las aerolíneas pueden buscar oportunidades en segmentos de consumidores que actualmente viajan por otros medios de transporte. Las aerolíneas deben investigar cuántas personas viajan en ómnibus y trenes de larga distancia, cuáles son las rutas con mayor demanda, cuánto demoran sus viajes, cuánto pagan los pasajeros por sus pasajes, cuál es la tasa de ocupación de ómnibus y trenes de larga distancia y qué sería necesario para persuadir a un segmento de pasajeros de ómnibus o de tren a que elijan viajar en avión. Este tipo de análisis ayuda a encontrar ventajas competitivas frente a los competidores indirectos. (Chehtman, 2017, en Euromonitor International, p. 1)

#### **6.1.5. Análisis de productos y servicios complementarios**

Este análisis permite generar crecimiento a través de alianzas, ya que los productos complementarios son aquellos, que como su nombre lo indica, funcionan como complemento de otro. Los dos productos en conjunto logran suplir una necesidad que de forma separada no lograrían dar la misma Utilidad. Un ejemplo de esto es el Perro Caliente, donde encontramos que existen diferentes compañías que producen cada uno de los ingredientes de este producto por separado: pan, salchicha, salsas, papitas de fósforo, entre otros, que al final se unen para cumplir una necesidad.

Incluir este tipo de unificaciones a la hora de desarrollar la idea, permite que se maximice el potencial de la oportunidad del negocio.

#### **6.1.6. Análisis de industrias aledañas**

En este caso, el autor indica que muchas compañías tienen como objetivo diversificar el sector en el que se encuentran, pero aplicando el mismo modelo de negocio que se tiene ya desarrollado, o

con un nivel de *expertise*. Este análisis se entiende mucho mejor, a partir del ejemplo descrito por el autor:

Easy Group, un holding británico, hace varios años se concentró en maximizar la tasa de ocupación de los vuelos de su aerolínea Easy Jet. Easy Group entendió que era preferible vender un pasaje a un precio más bajo, que no venderlo en absoluto. Easy Jet optó por un modelo de gestión de tarifas que dependía de la tasa de ocupación de los vuelos y del tiempo restante hasta el día del vuelo. Con este modelo de negocio logró aumentar las tasas de ocupación. Easy Group aplicó el mismo modelo a los cines cuando creó Easy Cinema y luego a los ómnibus cuando creó Easy Bus. La empresa mantuvo el mismo modelo de trabajo en diferentes industrias. Para ingresar en una nueva industria es importante conocer primero el escenario competitivo: tamaño del mercado, participaciones de mercado de empresas y marcas, tasas de crecimiento, precios, ventas per cápita y posicionamiento de marcas. (Chehtman, 2017, en Euromonitor International, p. 1)

#### **6.1.7. Análisis de mercados extranjeros**

Dependiendo del tipo de emprendimiento, esta opción puede ser la etapa inicial, final o incluso no existir para el negocio. Sin embargo, es un hecho que explorar en nuevos mercados (incluso en el mismo país), da lugar a nuevas oportunidades de crecimiento, pues muchas veces pueden existir sorpresas porque el mercado nuevo en el que se incursionó trae más dinero y mayor crecimiento al emprendimiento. Una forma de saber cómo se comporta el producto en un país, es a través del consumo per-cápita de determinado producto, esto a su vez, puede funcionar como indicador para determina la madurez del ciclo de vida del producto. Incluso, investigar en países más desarrollados puede servir como guía para entender nuevas tendencias, lanzamiento de productos y servicios inexistente en el país local.

#### **6.1.8. Análisis del entorno**

Este tipo de análisis hace referencia a la identificación de los cambios del mercado, a nivel tecnológico, científico, social y medio ambiente, entre otros. Los cambios en tecnología son los ejemplos que mejor demuestran el crecimiento de un negocio, por el correcto análisis de un negocio:

El crecimiento de la penetración de Internet y de los smartphones ha permitido la llegada de empresas con nuevos modelos de negocio como Airbnb y Uber. Según Euromonitor

International, la participación de las suscripciones a internet móvil entre los usuarios de telefonía móvil en el mundo era del 20% en 2011 y alcanzó el 53% en 2016. Y mientras que sólo el 17% de los hogares del mundo poseía un smartphone en 2011, este porcentaje alcanzó el 45% en 2016. Más allá del celular y de internet, el desarrollo de la inteligencia artificial, la robótica, internet de las cosas, la biotecnología y las fuentes de energía renovables también dan origen a múltiples oportunidades de negocio. (Chehtman, 2017, en Euromonitor International, p. 1)

Los 8 tipos de análisis anteriormente mencionados son estrategias que se pueden implementar en cualquiera de los emprendimientos y pueden fácilmente convertirse en una oportunidad de crecimiento a largo plazo. Incluso son una opción para ajustar la estrategia y la visión de la compañía. No todas estas aplicarían para todos los negocios, pero es allí donde está la importancia de identificar cuáles podrían traer éxito y cómo deberían ser implementadas.

El segundo paso del proceso está centrado en el consumidor.

## **6.2. El consumidor como base de todo**

Una vez se tiene identificada una idea parcial y el territorio en el cual se quiere participar, es de vital importancia evaluar. El consumidor es el motor del emprendimiento, es quien toma la decisión de llevar o no el producto o servicio, incluso es quien le da las mejoras y los cambios a la idea parcial. Al evaluar el proyecto, se permite entender si realmente está solucionando “un dolor”. Y si no lo está haciendo, permite tener noción de ellos y entender que hay que re TRABAJAR en la idea inicial, para que se convierta en algo extraordinario que realmente esté funcionando como una solución para el protagonista y centro del negocio: el consumidor. Junto con él, es que se logra conocer realmente la categoría, el entorno, los hábitos, el modo de uso, la aplicación, los beneficios, los atributos, los diferenciales y, por supuesto, las oportunidades de mejora y la identificación de dolores a resolver.

Existen diferentes formas de conocer al consumidor o, mejor, el comportamiento del consumidor, el cual es un conjunto de acciones que nacen con una necesidad de comprar un producto hasta la

elección de este. Al final la decisión de compra también está influenciada por diferentes factores como:

- Económico: en este caso, se tiene a un consumidor racional, que conoce perfectamente sus necesidades y los recursos con los que cuenta para satisfacerlas. Su decisión se ve influenciada por una situación económica.
- Psicológico: en este caso existen variables internas (psicológicas) y externas (sociedad), que influyen el comportamiento del consumidor. En este caso, las decisiones pueden tomarse por relacionamiento con cierto tipo de grupos sociales, recomendaciones y estilos de vida.
- Motivacional: aquí es donde el consumidor toma la decisión impulsado por sus propias necesidades. Cuando hay una tensión y una carencia que lleva a la acción de compra.
  - Estos son solo 3 grupos que buscan definir la infinidad de razones que impulsan la compra de un producto, inclusive muchas veces la decisión final, se toma de manera inconsciente.

A pesar de esto, a través de los años se han creado técnicas que permiten predecir el comportamiento del consumidor y, de esta manera, ser más asertivos al momento de comunicar nuestros productos y servicios.

El Neuromarketing es un concepto que puede definirse, según Nestor Braidot (2009), como: “Una Disciplina de avanzada, que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas en los campos de acción del marketing tradicional: inteligencia de mercados, diseño de productos o servicios, comunicaciones, precios, *branding*, posicionamiento, *Targeting*, canales y ventas” (p. 16).

Existe un proverbio de Confucio que dice: “Si quieres ser un buen pescador, aprende a pensar como los peces”, un mensaje que parte de la base de obsesionarnos con el consumidor y la necesidad de conocerlo tan bien, para que al final el éxito del negocio venga asegurado.

En el libro *Marketing – Plan para emprendedores* de Oscar Horacio Carola (2007), se definen los pasos a seguir en una investigación de mercados:

- Definición del problema

- Plan de investigación
- Recolección de investigación
- Análisis

La definición de problema, como su nombre lo dice, busca delimitar la situación que tenemos entre manos y sobre la cual queremos obtener más información: ¿Por qué no vendo más?, ¿tiene algún problema mi producto y no lo sé?, ¿cuál es la preferencia de mi consumidor? Cuando realizamos una investigación, desde el principio se debe tener claro cuál es el propósito de la misma y, a partir de eso, se define cuál es el método a implementar en el plan de investigación. Este plan puede ser diseñado por una agencia de investigación y, algunas de ellas, son: FeedBack – Kantar – Reinova. Sin embargo, el costo de esta investigación debe estar por debajo del beneficio que se tiene presupuestado, que traerá dicha investigación. Si, por el contrario, no se cuenta con el presupuesto, se puede optar por hacer un estudio “In-house”, el cual puede ser realizado por los dueños del proyecto. Es importante que al tomar esta decisión, se busque omitir el sesgo al máximo, para poder obtener respuestas más acertadas y verdaderas.

Para recolectar la información existen diferentes alternativas, sin embargo, nombraremos a continuación aquellas que consideramos pueden realizarse de forma más sencilla, “In-house”.

- Encuestas: las encuestas logran recolectar opiniones, hechos e incluso interpretaciones. Según el autor, las encuestas de hecho buscan contestar preguntas, como: ¿Qué marca de celular usa?, ¿cuánto paga por la leche que toma?, mientras que las de opinión, tiene un factor subjetivo involucrado por conllevar emociones. ¿Qué opina del servicio de internet que presta Claro?, ¿considera que el servicio del Transmilenio/ o medio de transporte de su país es bueno? Y finalmente, las de interpretación, que contestan a preguntas como: ¿Por qué usa usted ese tipo de desodorante? Se pueden crear encuestas con herramientas muy fáciles de usar y gratuitas como: SurveyMonkey o GoogleDocs. No existe un límite de preguntas, pero bajo nuestra experiencia, recomendamos hacer encuestas que no tomen más de 5-7 minutos en ser contestadas, ya que un tiempo mayor a este puede llevar a que el encuestado se disperse y conteste por contestar.
- Observación: como su nombre lo indica, busca recibir respuestas de los consumidores sin preguntárselas directamente. Estas observaciones funcionan incluso para entender si se es lo suficientemente claro en las instrucciones de uso de algún producto. Si el consumidor

busca ayuda o cuestiona algo que se supone no lo requiere, quiere decir que sí hay algo que se debe ajustar. Aunque pareciese muy obvio, la observación permite entender con transparencia la experiencia del consumidor, ya que no hay temor del mismo a ser ajustado por sus respuestas.

### **6.3. Desarrollar la idea**

Una vez se tienen claro cuáles son los “dolores” que tiene el consumidor o incluso la oportunidad de mejora de la situación, se procede a convertir la idea Parcial del punto 2 en una nueva idea, más aterrizada, que contiene todos los aprendizajes de la evaluación. Se determina cuál es el “analgésico” para ese dolor identificado y se crea un concepto, el cual será nuevamente **evaluado**, y se determinará si realmente esa nueva idea genera una intención de compra en el consumidor. “El concepto” es una herramienta que será explicada más adelante en este capítulo.

### **6.4. Desarrollo de un paquete estratégico**

El cuarto paso se activa una vez sabemos que la idea es ganadora y el consumidor no ve la hora de verlo disponible para comprarlo. Lo que en este punto ha sido llamado como “Paquete Estratégico” es conocido en la teoría como el “Marketing mix” o las “6p’s”. En este punto se deben evaluar:

#### **6.4.1. Producto**

Se puede tener una idea muy buena y muy bien evaluada por el consumidor en el papel, sin embargo, el prototipo o el producto final es determinante para entender que la idea aterrizada a la realidad funciona tal y como la imaginó el consumidor. Aquí es importante que se evalúe nuevamente el producto y/o servicio hasta que se tenga una propuesta que al consumidor realmente le guste y esté dispuesto a pagar por él.

#### **6.4.2. Precio**

El precio justo de un producto es lo que el consumidor está dispuesto a pagar por él, y este puede ser incluso superior al de la competencia. Para definir el precio es importante tener claro, en paralelo, varios aspectos: primero, el costo de realización del producto no puede ser superior al

precio, por esto es importante tener clara la matriz de costos (Ver Capítulo 2: “Tu Negocio, ¿Es un templo de Riqueza?”). Segundo, el precio de la competencia. Para esto es importante hacer un sondeo de precios en diferentes canales de venta y entender con el consumidor si realmente el producto que voy a lanzar tiene o no unos atributos adicionales y diferenciales, por los cuales estaría dispuesto a pagar más. Tercero: calcular el porcentaje de ganancia que se obtiene al vender el producto y determinar si este valor logra pagar todo el resto de los gastos de la operación y aun así dejar ganancia. Esto también se explicará con mayor detalle en el Capítulo 2, sin embargo, conceptualmente es importante entender que la definición del precio del producto debe cubrir varios aspectos al mismo tiempo, antes de ser definido.

### **6.4.3. Pack (empaquetado)**

Es la publicidad “Permanente” del producto. Es aquel que debe dejar claro los atributos más relevantes del mismo y el que muchas veces juega como un factor de decisión de compra. No es un pormenor, todo lo contrario, es un error tener un producto 10 empacado en un empaque 2. El dicho “todo entra por los ojos” es aún más relevante en este punto, y más cuando los consumidores están comprando por primera vez. Según el libro *Fundamentos de Marketing* de Mario Mesa Holguín (2012), el empaque debe: “proteger y preservar el producto, ser una estrategia de marketing, disminuir pérdidas por deterioro y daños, y con respecto a las últimas tendencias del mercado, generar un impacto social, este último como un valor agregado” (p. 4).

### **6.4.4. Publicidad**

Es la forma en que se logra masificar el conocimiento del producto y/o servicio. Hoy en día, declarado por las Momprenuers, los dos principales medios de difusión de los emprendimientos de las madres emprendedoras son el “voz a voz” y las redes sociales. El “voz a voz” es un medio de difusión difícil de controlar y puede ser negativo o positivo, dado esto, debemos asegurar que la experiencia del consumidor sea la más agradable posible, para que su nivel de satisfacción se convierta en un canal de ventas inmediato. El mundo de las redes sociales y, más en pandemia, se convirtió en uno de los medios de compra más relevante para los consumidores. Según el eBook “Emprende con Instagram: Trucos y consejos para una cuenta activa” de Mujeres que emprenden (Motolo, 2020), es importante tener en cuenta los siguientes aspectos para pautar en esta red social:

Coherencia Visual: Instagram es una red social 100% visual, enfocada en imágenes / videos y reels. Es por esto por lo que las publicaciones deben tener imágenes de buena calidad, con una

composición de alto impacto y con los filtros adecuados, este último tiene una relación muy importante con la publicidad engañosa. Por eso se debe poner mucha atención al momento de utilizar los filtros, para no desfigurar o apartar de la realidad el producto o servicio que se está ofreciendo.

Los textos en esta red social deben ser reducidos y muy claros. Si el consumidor quisiera ver textos demasiado largos visitaría una web paga o pediría información adicional por DM (Direct Message o Mensaje Directo). Aquí vale la pena mencionar la relevancia del correcto uso de los Hashtags (#), estos son los que permiten generar mayor relación con los consumidores, son las palabras claves que se relacionan con el negocio y son filtros de búsqueda, que permiten que el consumidor llegue a tu página, aun sin conocerla. De igual forma, los hashtags (#) deben ser muy bien pensados, ya que, si son muy populares y los usa mucha gente, es posible que muchos otros los estén usando y la visibilidad de tu negocio se reduzca. Por otro lado, si son hashtags (#) muy específicos y segmentados, es posible que no se llegue a un gran número de personas, por eso se debe llegar a un punto intermedio entre popularidad y segmentación. Una adecuada forma de seleccionar un buen hashtag (#) es investigar la audiencia (consumidores), a la cual le queremos llegar, así como la competencia. Visitar sus perfiles y revisar qué comentan y suben a sus redes, con cuáles # y crear un listado en el que se pueda analizar cuáles aplican para el negocio. También es importante seguir a los *Influencers* del nicho de mercado al cual pertenece el negocio, estos perfiles que tienen un gran número de seguidores, son una buena guía de aprendizaje. Si alguna vez se tiene pensado contratar los servicios de un influenciador, recomendamos revisar la guía de buenas prácticas en la publicidad a través de influenciadores, creada por la Superintendencia de Industria y Comercio (Anexo 2).

Incluir en la información del perfil el enlace de la página web, si se tiene, un link de Whatsapp para dar atención más personalizada y una ágil respuesta a los mensajes directos que envían los consumidores.

Además de las características para pautar en esta red social, es importante crear un cronograma de pauta, un mix de agenda que permita tener claras cuáles serán las publicaciones semanales que se van a realizar. Para mayor información sobre la pauta Digital, recomendamos visitar la página web: <https://aula.mujeresqueempresen.com/> y el eBook “Emprende con Instagram: Trucos y consejos para una cuenta activa” de Mujeres que emprenden, Cecilia y Eliana Motolo (2020).

#### **6.4.5. Punto de venta**

Esta “P” hace referencia a la distribución del producto y a la importancia de tenerlo disponible en el momento indicado, ya sea vía Instagram, en una feria, en un supermercado o establecimiento. Esto va a depender de la estrategia y el capital con el que cuente la compañía, la cual debe ir atada a una evolución según el crecimiento del negocio. Una alternativa es buscar redes aliadas que permitan ubicar o publicar el producto junto al de ellos. Si por el contrario, será una atención Online, se deben tener muy claros los costos de envíos, entre ciudades y locales, y los días de entrega para dejarlo claro al consumidor.

Si por el contrario, dentro de la estrategia del negocio está montar un establecimiento, es importante tener en cuenta la evaluación de: la ubicación, el potencial de la zona, competidores cercanos, si hay o no un sector de dicho nicho en la ciudad; para este último, es importante contar con una buena diferenciación, tener claro el valor agregado frente a la competencia. ¿Por qué el consumidor entraría a mi establecimiento y no al de la competencia? No menos importante es la evaluación financiera de tener un local: servicios, arriendo, empleados, contingencias, entre otros.

#### **6.4.6. Ejecutar con excelencia**

Este último paso hace referencia al excelente desarrollo de los pasos anteriores. Un producto que sorprenda y logre suplir necesidades mejor que la competencia, con un precio y promociones competitivas y justas para el consumidor, con una publicidad que venda y no deje dudas y una distribución acorde a la estrategia, que no permita desabastecimiento.

Ahora bien, en el tercer paso, donde se habla del “desarrollo de la idea”, se nombró la importancia de evaluar “El concepto”. A continuación, definiremos el significado del concepto y la importancia de convertirlo en un “Concepto DRECS”, término creado por el actual presidente de Unilever Andina y profesor de innovación en un postgrado de Mercadeo en el CESA, Andrés González (2021).

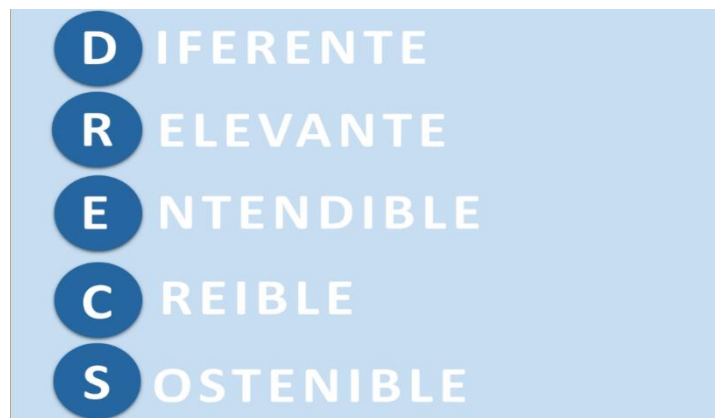
Un concepto es una herramienta que permite realizar una representación gráfica de una idea para poder evaluarla con el consumidor. Contiene 4 elementos:

- El Insight, o también definido como una verdad o creencia revelada, que cuando la nombro resuena en la mente del consumidor.

- Beneficio, “Ahora tostaDeli trae para ti las tostadas creadas para que puedas comer sin que se te caiga la comida”.
- El RTB (Reason to Believe) o en español, la Razón para creer, “Por qué, con su forma curva, tu comida se queda en la tostada”.
- Cierre, “Con las nuevas TostaDeli, comes todo sin derramar Nada”. (Ejemplo dado en la charla)

El conjunto de estos cuatro elementos debe evaluarse a través de la teoría del “Concepto DRECS”, la cual, según lo comenta Andrés González en su capacitación, nace como un Check list para intentar asegurar que la creación de las nuevas ideas esté cada vez más cerca al éxito.

**Figura 36.** DRECS según González



Fuente: González, 2021.

- **Diferente**, como su nombre lo dice, es la necesidad de tener un concepto/idea que no tenga algo idéntico en el mercado. El autor indica: “Si yo no soy diferente, máximo seré una buena copia” (González, 2021). Ser diferente además permite que la competencia sea más dinámica y no radique solo en una guerra de precios.
- **Relevante**, significa que es importante para quien lo recibe y realmente satisface las necesidades del consumidor. Es el que mayor relación tiene con el “Insight”, ya que al revelar una verdad que resuena en la mente del consumidor y, al solucionarla, será más fácil para el consumidor recordar la marca y sentir que sí tiene una solución para él.
- **Entendible**, un concepto que sea claro y concreto, que no requiera un traductor para que el mensaje sea entendido. Sin embargo, el autor indica que se cae en la trampa de pensar que al vender una forma extraña o con términos desconocidos, convierte al

producto/servicio en algo aspiracional. Adicional a esto, el factor de recordación se ve afectado, ya que el consumidor no está relacionando el término con algo conocido.

- **Creíble**, para el consumidor debe estar claro y seguro que recibirá el beneficio que se le está ofreciendo. Cuando se sobre-promete, el consumidor empieza a dudar sobre la totalidad del beneficio: “Esto tan bueno no dan tanto”.
- **Sostenible**, hace referencia a tener un producto/servicio que pueda perdurar en el tiempo, que permita hacerlo, crecer y mantener vigente o renovarlo, a pesar de los cambios que tenga el mercado.

Realizar una evaluación DRECS a nuestros productos o servicios, e incluso a la comunicación que manejamos, es una manera sencilla y rápida de realizar un diagnóstico y, a partir de allí, trabajar solo en aquellos aspectos que requieren mejora.

## **7. Capítulo 2: Factor operativo**

### **“La clave está en el orden y el seguimiento”**

El 76,9% de las emprendedoras considera que no tienen los conocimientos operativos suficientes (manejo de proveedores, inventarios y logística), para la continuidad y crecimiento de su negocio. Es por esto, que el Capítulo 2 de esta guía estará dedicado a esto.

#### **7.1. Introducción al proceso de compras**

“Las compras son un factor real y efectivo para el buen éxito de las empresas, no se necesita tener un buen departamento de manufactura si no se tiene un buen departamento de adquisiciones pero, sobre todo, es necesario que el departamento de compras esté lo mejor capacitado para ejercer sus actividades” (Sangri, 2014, p. 7).

¿Qué conceptos enmarcan las compras para una compañía? Factores como la calidad, la confiabilidad, el precio, las garantías, los tiempos de entrega, la disponibilidad, el pago, las relaciones a largo plazo, el almacenamiento, las operaciones logísticas, entre otras, son palabras que enmarcan el proceso de compras; el cual tiene la capacidad de contribuir directamente a la

reducción y/u optimización de costos y la búsqueda de ahorros significativos en un marco de mejoramiento continuo. Es el motor de arranque para cualquier proceso dentro de la empresa, ya que es el proceso encargado de suministrar las entradas al proceso de producción, distribución o comercialización y la coordinación entre las áreas, que incluyan tanto logística como operaciones y el área de compras, lo cual es fundamental para garantizar que los requisitos del cliente sean gestionados en el tiempo y con la calidad requerida. El departamento de compras tiene la responsabilidad de identificar y suministrar a la empresa los bienes, materias primas y servicios necesarios para que ésta desarrolle su objeto o razón de ser; es por tal razón, que es prioritario que se desarrolle una estructura para su adecuado funcionamiento, con los pasos claves que se empezarán a ver a continuación.

**Figura 1.** Ciclo de compra según Sangri



Fuente: Sangri, 2014.

## 7.2. El proceso de compras

Se realizará una descripción general de los pasos fundamentales del proceso de compras, los cuales son una recopilación de los años de experiencia profesional de los autores de este documento.

### 7.2.1. Gestión del proceso de compras

Para poder gestionar un proceso de compras y optimizar el capital de la empresa, es importante entender los rubros que se están comprando y el peso porcentual de cada uno; de esta manera, es posible identificar el Pareto<sup>1</sup> para enfocar mayores esfuerzos en éstos, bien sea para maximizar los beneficios, en términos de cupos de crédito y plazos, mayores ahorros en los precios de compra, cosechar relaciones de largo plazo y, en consecuencia, dedicar una base de tiempo menor en los rubros menos relevantes en la compañía.

Se puede mencionar en esta instancia la matriz de Kraljic, la cual toma su nombre en honor a Peter Kraljic, referenciado en la revista de Harvard Business Review en septiembre de 1983, en el artículo titulado *Purchasing must become Supply Management*. Se propone entonces utilizar esta herramienta para definir estrategias de compra (Kraljic, 1983).

En la matriz de Kraljic, se pueden hacer clasificaciones de acuerdo con el impacto bajo o alto, en términos financieros y de suministro, de la siguiente manera (Kraljic, 1983):

1. **Apalancados**, productos en los cuales hay diferentes oferentes; es decir, el riesgo de interrupción del suministro es muy bajo.
2. **Estratégicos**, productos críticos para la empresa donde el suministro propone un reto al comprador. Tiene un alto impacto financiero y de suministro.
3. **Cuello de botella**, tiene un proceso de suministro complejo; se caracteriza como alto riesgo de suministro y bajo impacto financiero.
4. **Rutinarios**, en términos generales, es de bajo impacto financiero y de suministro.

---

<sup>1</sup> El "Principio de Pareto", o más comúnmente "la regla 80/20" es una relación que describe la causalidad y los resultados. Afirma que aproximadamente el 80% de la producción es un resultado de aproximadamente el 20% de la entrada. Este principio fue observado por primera vez en 1906 por el economista italiano Vilfredo Pareto. THE APPLICATION OF THE PARETO PRINCIPLE IN SOFTWARE ENGINEERING. Ankunda R. Kiremire 19th October, 2011 [http://www2.latech.edu/~box/ase/papers2011/Ankunda\\_termpaper.PDF](http://www2.latech.edu/~box/ase/papers2011/Ankunda_termpaper.PDF)

Para cada una de estas categorías se propone implementar unas estrategias, que se detallan a continuación:

- Estrategia apalancados: se torna relevante el poder de negociación, ya que al tener una base de proveedores amplia, se puede negociar un buen precio y otras condiciones necesarias para la empresa, tal como cupo y plazo.
- Estrategia para estratégicos: es importante tener un acuerdo ganar-ganar, en este tipo de estrategias se recomiendan las relaciones a largo plazo y crear valor entre proveedor y cliente.
- Estrategia cuello de botella: se recomiendan acuerdos con los proveedores, igualmente, es importante tener asegurado el suministro con al menos dos fuentes, para evitar quiebres de inventarios.
- Estrategia rutinarios: buscar precio debido al volumen.

### **7.2.2. Procedimiento de compras**

Tomando las palabras de Miguel Jorge Klein, “la gestión de compras abarca una serie de actividades realizadas con el propósito de que ingrese un bien mediante una adquisición” (Klein, 1994, p. 17); se puede afirmar que, dado que existen diversos factores o áreas involucradas, se debe monitorear que la compra se realice de manera exitosa. Por tal razón es necesario que las empresas documenten una política, proceso o procedimiento de compras, donde dejen claras las consideraciones necesarias para comprar. A continuación, algunos factores a considerar:

- La categorización de los materiales / servicios de acuerdo al impacto que tiene en la empresa.
- La identificación de los proveedores a invitar, éstos deben ser confiables e idóneos para realizar el suministro del bien o servicio.
- Las políticas de crédito que la compañía requiere, en pro del flujo de caja de la misma.
- Reglas de carácter ético: conflicto de intereses o políticas ante sobornos.
- Niveles de autorización según la cuantía: se pueden definir montos de autorización de acuerdo a los niveles de aprobación y cargo dentro de la empresa. Estas autorizaciones se pueden aplicar tanto para la liberación al inicio del proceso de compra, como para la autorización de la orden de compra. Se podrá también, si es viable, establecer un comité de compras para el caso de proyectos o compras de gran impacto.

- Debe incluir otros aspectos operativos como:
  - Los tiempos de gestión de compras para materias primas, bienes, servicios, compras de emergencias.
  - Número de proveedores mínimo a invitar, se sugiere considerar este número de acuerdo al monto de compra o, en su defecto, cualquier otra condición particular que la empresa considere. Es posible que se realicen adjudicaciones directas, las cuales deben quedar descritas en el procedimiento, como compras a fabricantes directos o proveedores estratégicos e incluso compras de menor cuantía.
  - El método de solicitud de requerimientos por parte de los usuarios: solicitud del pedido por escrito, formato, correo electrónico, etc.
  - El método de solicitud de ofertas: correo electrónico, fax, teléfono, etc.
  - En caso de que las especificaciones técnicas del producto o servicio a contratar no estén completas, el requerimiento será rechazado.
- Este procedimiento debe ser socializado a nivel interno para su cumplimiento.
- Indicadores de gestión para evidenciar que el proceso es conforme y opera según los objetivos propuestos.

### **7.2.3. Selección o creación de proveedores**

Es importante que exista algún tipo de mecanismo para poder seleccionar a un proveedor, es decir, otorgar la aprobación de si debe o no suministrar productos o servicios a la empresa, y poder hacer un filtro para saber si la empresa que se está contratando es confiable o no. En este proceso se deberán dejar archivados los registros del mismo, tales como RUT, Cámara de Comercio, Cartas de Recomendación, Referencia Comercial, entre otros. La empresa también podrá definir otros mecanismos o listas de chequeo que se puedan implementar para tal fin, como chequeo de la lista OFAC, entre otros.

### **7.2.4. Planeación del suministro**

La planeación de requerimientos facilita la gestión de los insumos, materias primas y productos finales para evitar desabastecimientos. Esta gestión involucra los tiempos de suministro total, la capacidad de almacenamiento, el flujo de caja de la empresa y la proyección de ventas.

Los materiales bien sean insumos o productos terminados, es importante que estén codificados para un mayor control. Dentro de la información de estos materiales se debe considerar el tiempo

total de suministro, la cantidad mínima de lote, los puntos de reorden<sup>2</sup> o inventarios de seguridad<sup>3</sup> en pro de poder recibir la reposición sin romper inventarios. Se recomienda definir los parámetros bajos los cuales se deben mantener los niveles de stocks de la compañía, considerando los cuatro aspectos mencionados en el párrafo anterior.

La programación del suministro se debe hacer considerando las funciones del stock almacenado, que son:

- El stock debe cubrir las ventas
- El stock debe permitir tomar ventaja en los precios de compra
- El stock permite cubrir aquellas variaciones de demanda que se dan por picos o valles de temporada. (Escudero, 2014, p. 28)

Así mismo, el objetivo de la planeación de suministro consiste en:

- Establecer el inventario suficiente para la operación
- Determinar volúmenes óptimos de pedido
- Minimizar la inversión en existencias
- Establecer un sistema de información eficiente
- Cooperar con el departamento de compras para la correcta consecución en tiempo y forma (Escudero, 2014, p. 28)

En el caso que una empresa maneje muchas referencias o SKUs<sup>4</sup> para la compra, es importante que se tenga una categorización de acuerdo a su alta o baja rotación con respecto al consumo, de esta

---

<sup>2</sup> El punto de reorden indica el momento en el que se debe colocar una nueva orden de compra a un proveedor, para que se realice el abastecimiento de dicho producto. El punto de reorden establece un mínimo de existencias que se debe tener en el inventario y cuando éste llegue a la cantidad establecida, el producto tiene que reordenarse. <https://www.emprendedorinteligente.com/que-es-el-punto-de-reorden/>

<sup>3</sup> La expresión inventario de seguridad es usada en el contexto administrativo de una organización o empresa, entendiéndose que se trata de la cantidad de stock extra que se debe mantener en almacén, para hacer frente a situaciones diversas e imprevistas, por ejemplo, una falla de stocks, aumento repentino en la demanda, averías en equipos, fallas en las entregas de materia prima, paro de obreros, entre otras. [https://www.webyempresas.com/que-es-el-inventario-de-seguridad-y-como-se-hace/#%C2%BFQue es el inventario de seguridad](https://www.webyempresas.com/que-es-el-inventario-de-seguridad-y-como-se-hace/#%C2%BFQue%20es%20el%20inventario%20de%20seguridad)

<sup>4</sup> El término inglés Stock Keeping Unit (SKU) para designar una unidad de inventario... es un ítem individual que se puede diferenciar claramente de otro, o sea, que tiene diferentes códigos en el sistema de información asociados o, incluso, que aún teniendo el mismo código, se localiza en regiones geográficas diferentes. Fundamentos de control y gestión de inventarios. Carlos Julio Vidal Holguín, Santiago de Cali Programa Editorial Universidad del Valle, 2010, p.24. [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=IRPmDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=inventarios++sku&ots=jzcPBDtoQO&sig=QUtVsyUnVWG\\_pOlvRC5thCvds&redir\\_esc=y#v=onepage&q=inventarios%20%20sku&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=IRPmDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=inventarios++sku&ots=jzcPBDtoQO&sig=QUtVsyUnVWG_pOlvRC5thCvds&redir_esc=y#v=onepage&q=inventarios%20%20sku&f=false)

manera, se pueden hacer gestiones de contratos con volúmenes y precios definidos en un periodo de tiempo. Los inventarios de igual forma deben ser controlados, pues ocurre en algunas empresas que las cantidades existentes en inventario físico vs el inventario virtual no son congruentes. A su vez, si el negocio maneja inventarios en consignación, éstos deben ser identificados de alguna manera, para que no figure como disponible para ventas y, además, se deberá tener una política para el manejo de estos inventarios.

#### *7.2.4.1. Identificación de una necesidad y planificación de las mismas*

La identificación de una compra puede generarse de acuerdo a requerimientos o necesidades que vengan de acuerdo a los requerimientos de clientes externos o también por solicitudes internas. Para el caso de una empresa de producción, el producto final va a requerir de la transformación de diferentes insumos, que serán adquiridos por el proceso de compras en tiempo y forma. Para el caso de una empresa de distribución o comercialización, las compras van directamente relacionada con la venta. Habrá ciertas compras que no necesariamente aporten a la razón social de la empresa, sin embargo, este tipo de compras también se deben gestionar generando los ahorros necesarios para la organización.

#### *7.2.4.2. Establecer los requisitos que debe cumplir la necesidad, definición de las especificaciones técnicas*

Identificada la necesidad y teniendo claras las especificaciones, es importante definir cuáles son las características detalladas del bien o servicio a adquirir, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente (interno o externo) en cuanto a calidad, costos, tiempos de suministro y desempeño de éste. Las especificaciones técnicas es una información que deberá ser suministrada por el usuario que requiere el bien o servicio o, en su defecto, quien tenga conocimiento técnico sobre el desempeño del producto o servicio para su contratación. No es aconsejable lanzar una necesidad de compra de un bien o servicio con especificaciones muy abiertas o pobres, ya que al momento de recibir las ofertas no serán fácilmente comparables. La normalización de productos constituye la estandarización de las especificaciones técnicas y puede ser enmarcado como un proyecto dentro de la empresa, ya que se requiere de la creación de un catálogo de materiales (que puede ser digital), el cual consta de información como:

- Descripción corta y larga del material o servicio que, para el caso de un bien o materia prima, ésta contiene: uso del material, aplicación, marca, número de parte / referencia /

plano (si aplican) y otra información que se deba considerar y que sea relevante para la compra.

- Categorizar el material por su frecuencia de consumo. Ejemplo:
  - o Nivel A, para aquellos que se consumen al menos una vez al mes.
  - o Nivel B, para aquellos que se consumen al menos una vez por trimestre, etc.
- Incluir la clase de suministro: nacional, internacional.
- Incluir el tipo de material: si obedece a materia prima, insumo, repuesto, servicio, etc.
- Incluir el tiempo de abastecimiento del material.
- Cualquier otra clasificación que la empresa considere necesaria.

En el caso de los servicios, es importante que se detallen aspectos como: las horas dedicadas en el trabajo, la experiencia de las personas que realizarán el trabajo, el conocimiento que éstos tienen, evidencias de trabajos anteriores, tipos de clientes que atienden, las certificaciones que la empresa que va a realizar el trabajo posea, la calidad de materiales a usar (si fuera el caso), los costos extras en los que el proveedor tenga que incurrir, las garantías que se ofrecen por el trabajo, entre otros.

#### **7.2.5. Establecer un presupuesto de compra**

Cada año las empresas realizan presupuesto de ventas y de gastos, el área de compras es la encargada de enviar proyecciones de precios de los insumos, bienes o servicios requeridos por la empresa. Así, una vez que se va a proceder con las compras, es fundamental que se tengan valores de referencia o comparación (o costos estándar), para que al momento de cerrar cualquier negociación, se puedan monitorear las desviaciones frente al presupuesto.

#### **7.2.6. Identificar a proveedores para el proceso de compras**

La gestión de una base de datos de proveedores es muy importante en cualquier empresa, la búsqueda de proveedores es una tarea que debe realizarse continuamente y que se debe retroalimentar constantemente, por medio de las evaluaciones y reevaluaciones. Para este fin, se debe tener una base de datos de proveedores aprobados y que sean categorizados por tipo de bien o servicio ofrecido. Una vez identificada la base de datos de proveedores aprobados, se deben identificar los que pueden suministrar y cumplir con las especificaciones del bien o servicio requerido, con esto en mente se escogerán opciones para lanzar la solicitud oferta y tener diversas alternativas para asignar la compra. Dentro de la base de datos de proveedores es importante identificar, a su vez, los proveedores de emergencia, proveedores con los cuales se pueda contar

las veinticuatro horas, en caso de alguna eventualidad, con el fin de que la operación de la empresa no se vea interrumpida.

No hay que dejar de lado la importancia de tener aliados estratégicos, con los cuales sembrar relaciones a largo plazo para los insumos o servicios más críticos de la empresa, esta necesidad también es confirmada por Eduardo Gómez Saavedra (Gómez, 1994), en la cual se evidencia la necesidad de crear un programa de calidad que involucre la cercanía con los proveedores para conocerlos más de cerca, seleccionarlos adecuadamente y desarrollar alianzas estratégicas de largo plazo en pro de la cooperación. Así, para los otros materiales o servicios que no sean tan críticos, según la matriz de Peter Kraljic, se podrán tener proveedores de una sola compra o proveedores que se les adjudiquen compras de oportunidad por el mejor precio ofrecido.

#### *7.2.6.1. Solicitud de ofertas o cotizaciones*

Es fundamental contar con una definición sobre el medio mediante el cual se enviarán las solicitudes de oferta, así como también los tiempos de respuesta de los proveedores a la empresa, garantizando en todos los casos la transparencia del proceso. Asegurarse, a su vez, que los proveedores puedan suministrar la información completa y requerida para cerrar acuerdos en la negociación: precio, unidad de medida, especificación del material o servicio, condición de pago, garantía, tiempos de entrega, cláusulas de cumplimiento y otros ejemplos adicionales que se dieron en el paso de especificaciones técnicas del presente documento.

#### **7.2.7. Negociación, adjudicación, contratación**

Para la negociación es importante disponer de la siguiente información:

- Compra histórica o pasada: identificar cuál fue el proveedor, el valor y la fecha de la compra. Esto con el fin de poder medir las desviaciones, identificar posibles variaciones en el mismo año y solicitar las justificaciones del caso al proveedor.
- Diversas ofertas (2 o más) y que sean homólogas / comparables entre ellas.
- Volúmenes significativos para el caso de bienes o montos importantes, para el caso de servicios, esto para efectos de incrementar el poder de negociación.

Una vez realizada la verificación de que la oferta está conforme con la necesidad, se inicia la negociación con los proveedores para obtener el mayor beneficio en términos de precio, calidad y oportunidad; éstos tres deben ser asegurados durante el cierre de la negociación. Cerrada la

negociación, se deberá crear una orden de compra para formalizar la compra, que será un documento vinculante para efectos de cualquier reclamo a futuro. Se recomienda que se consideren cláusulas de incumplimiento y cancelación del acuerdo.

Para el caso de contrataciones de servicios, se sugiere que se revisen las condiciones legales concernientes a contratistas, para incluir en el contrato con cada proveedor contratado. A su vez, se recomienda incluir (si aplica), un cronograma de la labor a realizar con tiempos establecidos entre las partes, calidad de material a utilizar para el trabajo (si aplica), solicitar las pólizas de cumplimiento, de tal forma que sean aplicadas de acuerdo al caso, incluir las políticas para el ingreso de los contratistas a la empresa en materia de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

Una vez finalizado el proceso de negociación, se recomienda crear una carpeta donde se almacenen todos los soportes de cada negociación. La empresa tendrá la responsabilidad de hacer un resguardo de la información para garantizar su preservación en el tiempo.

#### **7.2.8. Consideraciones para compras importadas**

En el momento en que se debe hacer un cierre de compras de importación, es importante además de los pasos anteriormente descritos, considerar otros aspectos como:

- Revisión de la veracidad del proveedor:
  - Se puede realizar una revisión del proveedor en listas negras. Es importante que se puede revisar si el proveedor que ofrece el bien o servicio tiene algún tipo de vínculo en listas OFAC<sup>5</sup>, la cual puede ser consultada en el vínculo a continuación, y así se podrá identificar si es un proveedor viable para el negocio o no. <https://sanctionssearch.ofac.treas.gov/>.
  - A su vez, se pueden también revisar las declaraciones de importación en las estadísticas de comercio exterior en la página de LegisComex (<https://www.legiscomex.com/>), con el fin de entender qué socios ya tiene ese proveedor y acudir a las referencias. Se puede, de igual manera, consultar al proveedor los clientes a los cuales le ha vendido e ir y consultar con ellos de forma directa.

---

<sup>5</sup> “La lista OFAC es un instrumento de consulta muy importante dentro de los procesos de prevención y detección del lavado de activos y financiación del terrorismo”. [https://www.uiaf.gov.co/asuntos\\_internacionales/enlaces\\_interes/enlace\\_lista\\_ofac](https://www.uiaf.gov.co/asuntos_internacionales/enlaces_interes/enlace_lista_ofac)

- Revisión de la cuenta bancaria para consignar el pago: para poder hacer un pago al exterior es necesario contar con una cuenta de compensación<sup>6</sup>, la cual está autorizada por el Banco de la República para hacer transacciones en el exterior.
- Mecanismos para asegurar el dinero:
  - Cuando el pago es por adelantado o se paga contra documentos y se está haciendo una operación en el extranjero con un proveedor, con el cual no existe una relación estrecha, se puede usar una carta de crédito<sup>7</sup>, la cual es un mecanismo confiable en el que el pago es enviado a un banco y éste solo libera el dinero cuando haya una prueba de que la mercancía fue enviada en tiempo y forma.
  - En pro de la protección del comprador, se pueden también usar mecanismos de pago con días de crédito, después de la fecha del documento de embarque Bill of Lading o Carta Porte, sin embargo, el riesgo será asumido por el vendedor y se deberá confirmar si está dispuesto a correrlo.
- INCOTERMS, la última edición se realizó en el año 2020 y se refiere a los términos de comercio internacional que definen las responsabilidades del comprador y del vendedor en una transacción. Las responsabilidades están fraccionadas y algunas de ellas recaen más sobre el vendedor o hacia el comprador, dependiendo cuál se elija.
- Reglas de origen, las cuales “definen las condiciones bajo las cuales el país importador considerará un producto como originario de un país exportador, que recibe un trato preferencial por parte del país importador” (Shearer, 2016, p. 24).
  - Las reglas de origen ayudan a entender si un producto o servicio goza de prioridades en los aranceles, ya que pueden existir convenios o Acuerdos Comerciales entre países que dé un beneficio a los aranceles.
  - La subpartida arancelaria del bien o servicio, consta de los seis primeros dígitos del Sistema Armonizado y clasifica al bien o servicio. Esta subpartida arancelaria puede ofrecer datos en cuanto al arancel y también al impuesto en el país destino,

---

<sup>6</sup> “Una cuenta de compensación es una cuenta corriente en el exterior que está registrada ante el Banco de la República. El registro ante el emisor se debe hacer con el formulario o Circular Externa 9 y su movimiento mensual con el 10”. [https://www.legiscomex.com/Documentos/mdo\\_cambiario\\_castro](https://www.legiscomex.com/Documentos/mdo_cambiario_castro)

<sup>7</sup> “La carta de crédito funciona como una instrucción que el banco del importador da al banco del exportador, garantizando así el pago al exportador por adelantado. Sin embargo, este requiere en primer lugar que ambas partes cumplan algunos requisitos”. <https://www.icontainers.com/es/2017/09/04/que-es-carta-credito/>

en el caso de Colombia, con este dígito también es posible saber si el producto tiene o no IVA asociado y el porcentaje del mismo.

- Es necesario solicitar documentos como:
  - Factura comercial que contiene producto, precio, condición de pago, especificaciones, proveedor que vende el bien o servicio, cliente, moneda, etc.
  - Bill of lading. “El B/L se define como el documento que justifica la existencia de un contrato de transporte en una operación marítima entre un puerto de salida y un puerto de destino. A través de este documento se justifica la carga, el lugar de procedencia y el lugar de destino. Es imprescindible para realizar cualquier tipo de intercambio marítimo internacional” (Kanvel, 2018, p. 1).
  - Certificado de origen: es el documento que certifica cuál es el origen de la mercancía, es decir, el país en donde fue producida. Este documento es muy valioso para poder establecer aranceles según los acuerdos entre países.
  - Certificado de análisis o COA, en caso que el producto lo amerite. En éste se dejan evidenciados los análisis de laboratorio del producto o bien comprado.
  - Packing list, “viene a ser como un inventario de la mercancía que tiene que salir en exportación. Por este motivo, es un documento que facilita las tareas de reconocimiento e inspección de las mercancías en la aduana” (logisber, s.f., p. 1).
- Establecer condiciones del cierre:
  - Para el caso de cierre de contenedor los días libres contenedor, son aquellos que la naviera<sup>8</sup> otorga para el proceso de recepción, descargue del producto dentro del contenedor y devolución del mismo al lugar convenido. Si se tienen 10 días libres, significa que desde el momento en que el contenedor llega al puerto de destino se cuenta con 10 días para el proceso de nacionalización, descarga y devolución del mismo.
  - Los días libres puerto, son los días que el puerto donde llega la carga otorga para el uso de las instalaciones portuarias. Una vez los días libres culminen, la naviera o el puerto cobra una tarifa establecida por la demora.

---

<sup>8</sup> “Las navieras son las empresas de transporte marítimo internacional que operan los barcos en los que se transportan mercancías. Los buques portacontenedores son los más utilizados, dado que las mercancías viajan más seguras y también su manipulación y carga y descarga en los puertos es más fácil y rápida”. <https://logisber.com/blog/empresa-de-transporte-maritimo-internacional>

- Las fechas de entrega. En comercio internacional se negocian las fechas de entrega en origen, y la responsabilidad del exportador; según los INCOTERMS, por lo general se establecen en origen, ya que durante la travesía marítima no es posible que éste tenga control sobre los tiempos de entrega.

### **7.2.9. Otras consideraciones**

A continuación, se presentan unas recomendaciones para sentarse a una mesa de negociación:

- “Comparar sistemáticamente los posibles costos y beneficios, repasando las cinco preguntas de Spock:
  - ¿Quiénes son las partes y cuáles son sus intereses? ¿Cuáles son las alternativas de negociar para cada lado? ¿Cuáles son los costos de negociar para cada lado?
  - ¿Hay posibilidad de algunos acuerdos negociados que puedan atender mejor los intereses de ambos lados, que sus mejores alternativas lejos de la mesa de negociación?” (Mnookin, 2010, p. 330).
- Buscar consejo y asesoría de otros al evaluar las alternativas. No haga el análisis solo. Algunas opiniones de personas ajenas a la negociación pueden ser importantes, un tercero que esté emocionalmente menos vinculada a la negociación. Esto puede ser visto desde la detección de alguna trampa como también desde la identificación de beneficios y costos (Mnookin, 2010, p. 332).
- Cuando esté negociando a nombre de otros, no permita que sus propias intuiciones morales invaliden una evaluación pragmática (Mnookin, 2010, p. 334).

### **7.2.10. Evaluación de proveedores y orientación a la mejora**

Es importante evaluar el desempeño del proveedor, una vez se culminó la contratación para el suministro de un bien o servicio. Los proveedores pueden ser categorizados por el tipo de producto o servicio que suministran, por el nivel de importancia que el potencial tiene en la empresa, por el nivel de criticidad. Los tipos de proveedor pueden ser:

- Proveedor de emergencia.
- Proveedor estratégico, con relevancia alta o de materia prima.
- Proveedor de insumos o servicio de productos con relevancia media, baja.

Para el caso de proveedores de bienes, es importante que al momento del recibo el almacén, se tengan estipulados controles en la recepción, donde se compare la especificación recibida vs la negociada, de tal forma que se deje una evidencia del control de calidad, que posteriormente evitará riesgos en la operación. Este parámetro que indica alguna desviación de la especificación técnica, podrá ser un parámetro incluido en la evaluación de proveedor.

La evaluación hace parte de un buen proceso de seguimiento o acompañamiento a los proveedores, de tal manera que se fomente el mejoramiento continuo y el ciclo PHVA en la compra. Obtenido el resultado de la evaluación, es importante establecer planes que contribuyan al mejoramiento del desempeño en un próximo periodo, impactando considerablemente el nivel de servicio y/o entregas de este. En todo caso, deberán existir planes de contingencia o proveedores alternos, en caso de que la calificación de un proveedor puntual no mejore en el tiempo. Este es un punto sensible si la empresa quiere certificarse, ya que es un requisito que hay que cumplir en la norma ISO.

### **7.3. Métricas o indicadores**

Es importante que cuando se van a realizar indicadores de proceso, cada uno tenga su respectiva hoja de vida, de tal forma que sea posible calcularlo y hacer su seguimiento de manera adecuada. A continuación, se dejarán propuestas de indicadores que vale la pena calcular en un proceso de compras y, posteriormente, se dará un ejemplo de uno de ellos con una guía de la hoja de vida respectiva.

#### **7.3.1. Propuesta de indicadores**

Ejemplos que se pueden tomar para medir el desempeño, tanto del comprador como del proveedor:

- Tiempo de gestión de una compra vs tiempo establecido en el procedimiento
- Ahorros obtenidos vs precio histórico
- Ahorros obtenidos vs precio presupuesto
- Ahorros anuales en compras
- Porcentaje de colocación de contratos (para artículos de alta rotación)
- Indicador de consecución de nuevos proveedores

- Ampliación de condiciones de crédito en el periodo evaluado o proporción de mejoras obtenidas en condiciones de pago con proveedores vs la meta propuesta
- Cumplimiento al plan de fidelización de proveedores
- Indicador de cumplimiento a planes de acción / mejoramiento con proveedores
- Porcentaje de cumplimiento a despacho de pedidos
- Porcentaje de rechazos por calidad
- Porcentaje de cumplimiento en documentación requerida
- Porcentaje de cumplimiento a la promesa de servicio
- Porcentaje de proveedores evaluados con un cumplimiento aceptable
- Porcentaje de proveedores evaluados que merecen reevaluación
- Porcentaje de proveedores rechazados
- Indicador de puesta en ejecución del plan de trabajo con el proveedor.

### **7.3.2. Hoja de vida del indicador**

1. Nombre del indicador: indicador de ejecución de la evaluación de proveedores.
2. Definición del indicador: el indicador mide que las evaluaciones de proveedor establecidas por el área de compras para el periodo evaluado, se realizaron y se registraron de manera oportuna y completa, de acuerdo con la fecha pactada en el procedimiento.
3. Objetivo del indicador: garantizar que el 100% de los proveedores con los cuales se definió evaluar, tengan el 100% de registros.
4. Frecuencia de la medición: anual.
5. Tiempo de medición: a más tardar enero 15, con el resultado del periodo anterior.
6. Tipo de indicador: resultado.
7. Dueño del indicador: área o proceso de compras.
8. Cálculo del indicador:  $\# \text{ registros proveedores evaluados en el periodo} / \# \text{ total de proveedores que debieron ser evaluados} \times 100\%$ .
9. Este valor va a indicar el porcentaje de proveedores evaluados en el año anterior.
10. Meta del indicador: 100%.

## 8. Capítulo 3: Factor financiero

### “Tu negocio ¿es un templo de riqueza?”

El factor financiero fue uno de los factores donde el 82,35% de las madres encuestadas consideró no tener los conocimientos necesarios para la continuidad y el crecimiento de su emprendimiento. Dado esto, decidimos dedicar un capítulo a este factor importantísimo, que al final es un determinante indicador de continuidad, apertura y/o cierre de un emprendimiento.

Para este capítulo en específico, nos vamos a basar en el curso de Platzi “Finanzas para Futuros Emprendedores”, dictado por el Fundador de MisFinanzaspersonales.com, Juan Camilo González Trujillo. Este es un curso que se alinea perfectamente con las expectativas de contenido de este capítulo, ya que como su nombre lo indica, es para emprendedores.

#### 8.1. Conceptos básicos

En finanzas para emprendedores o para cualquier negocio en general, hay unos conceptos básicos que aplican para todos, independientemente del tamaño. A través de esta primera parte del capítulo vamos a ver algunos de ellos:

- Costo de oportunidad: esta es una de las primeras decisiones financieras que como emprendedores se debe evaluar, porque es lo que permite determinar si efectivamente lo que voy a dejar de hacer para emprender va a valer la pena o no. Es el momento de evaluar alternativas, pros y contras, niveles de inversión, y así determinar claramente el escenario al cual se van a enfrentar.
- Ingreso: el ingreso es todo lo que se recibe por la venta del producto o servicio que se está ofreciendo. Tal vez es un término que suena muy lógico o evidente, pero vale la pena mencionarlo, porque en los emprendimientos y en cualquier negocio en general, hay un tipo de ingreso que es denominado “ingreso causado”, el cual es importante para la contabilidad de la compañía, ya que son ingresos que no son recibidos en el mismo periodo en el que se entrega el

servicio o producto, lo que lo convierte inmediatamente en “Cuentas por cobrar” y tienen un manejo diferente.

- **Costos:** los costos son aquellos rubros que tienen relación directa con la realización del producto o servicio que se está haciendo. Es decir, si yo fabrico Toallas en Crochet para Bebés, los costos que lleva esta toalla son: la toalla, las cintas decorativas, los hilos, las agujas, las plantillas guía, el salario de la modista que confecciona y diseña la toalla, entre otros. Este Concepto, nos lleva a pensar en otro que está directamente relacionado y es Gasto. El Gasto, por su parte, hace referencia a todo lo demás que no tiene que ver de manera directa con la fabricación de la toalla, es decir, el taller, los servicios públicos del taller, el salario de la persona que administra el taller y, otros, como gastos publicitarios, ofertas, y todos aquellos que estén relacionados con el impulso del volumen del producto.
- **Rentabilidad:** la rentabilidad, según Juan Camilo González (s.f.) es: “El porcentaje de ganancia que se obtiene por una inversión” (González, Capítulo 3, curso de finanzas para emprendedores, minuto 5.41). Es decir, es la relación que existe entre los ingresos que se obtuvieron sobre la inversión que se realizó para obtenerlos. La utilidad, es esta misma relación, pero en valor absoluto.

Los siguientes tres conceptos son definidos en el curso base de este capítulo y, partiendo de ese aprendizaje, los definimos así:

- **Activos:** son todos los bienes tangibles e intangibles de los cuales la compañía es propietaria. Cuando decimos, intangibles, hacemos referencia a las cuentas por cobrar, nombradas en la definición de “Ingreso Causado”, el cual es un activo del cual no se tiene acceso de manera inmediata, pero se sabe que es propiedad de la compañía. Financieramente, estos Activos se conocen como Activos Corriente y no corrientes, donde los corrientes son aquellos activos que se pueden convertir en efectivo al corto plazo (un periodo menor a un año) y Activos no corrientes, los cuales se hacen efectivos a largo plazo.
- **Pasivos:** son las deudas que tiene la compañía y si pagan con cierta periodicidad previamente acordada.

- Finalmente, el Patrimonio: es aquello que le queda a la compañía después de realizar la fórmula matemática:  $\text{Activos} - \text{Pasivos} = \text{Patrimonio}$ .

El objetivo de definir los conceptos anteriormente mencionados es dar las bases financieras a las emprendedoras, para el momento de enfrentarse a conversaciones con el contratador o financiero.

## **8.2. Informe financiero de referencia**

Conversando con algunas madres emprendedoras, nos encontramos que para muchas ha sido complicado separar las finanzas del negocio de las finanzas personales. Según Juan Camilo González, lo ideal es mantenerlas separadas o, en términos coloquiales, “Juntas, pero no revueltas” (González, Capítulo 12, curso de finanzas para emprendedores, minuto 2.22).

Lo primero para empezar a separar estas dos cuentas, es definir el rol que se tiene dentro de la compañía. ¿Soy trabajador en mi propio emprendimiento?, ¿soy socio de un emprendimiento?, ¿tengo los dos roles? Para estos casos ya existe una diferencia básica y es que, si se es trabajador del emprendimiento, se debe contar con un salario mensual, mientras que el rol de socio obtiene beneficio del emprendimiento a través de las utilidades de este. Retomando términos mencionados anteriormente, el Trabajador es un gasto, mientras que el socio no lo es.

Entonces, al momento de tener un emprendimiento, es de vital importancia definir cuál es rol que se va a tener en el mismo, y la forma en la cual se va a pagar.

A continuación, se muestra un esquema, realizado por el autor del curso, Juan Camilo González, donde recomienda diferentes pasos a seguir para poder separar las finanzas personales del negocio, aun cuando no parece sencillo:

**Figura 2.** Platzi Tips para diferenciar finanzas personales de las del negocio



Fuente: González, 2021.

Para el punto inicial, donde se habla del flujo de caja personal, el autor recomienda hacerlo de una manera muy sencilla, donde se tengan en cuenta: saldo inicial, el cual hace referencia al dinero con el que se cuenta el día en que se hará el ejercicio. Seguido de los ingresos, que puede hacer referencia al salario, deudas, ahorro y los gastos mensuales (alimentación, transporte, vivienda, servicios, salud, gimnasio etc...) Aquí es importante que se incluyan gastos que se tienen en algunos meses como declaración de renta, SOAT del carro o el predial, entre otros. Finalmente, se procede a operar los rubros de la siguiente manera:  $((\text{Saldo Final} = \text{Saldo Inicial} + \text{Ingresos}) - \text{Gastos})$ . Donde el saldo final Personal es ese dinero disponible mensual con el que se cuenta. De manera ideal, se recomienda si es posible hacer este ejercicio para los 12 meses del año, y así se tiene una clara proyección de los movimientos personales anuales.

Ahora bien, en el caso de los negocios, funciona de manera muy similar pero los rubros y las características de los mismo varían: volvemos a tener un saldo inicial, seguido de los ingresos, que en este caso vienen determinados por las ventas de los productos o servicios que se ofrecen, los cuales, a su vez, se calculan multiplicando la cantidad (Unidades) de producto por el valor de este. Seguido del ingreso, vienen los costos, que como hablamos anteriormente, están directamente relacionados con la producción del producto o servicio a la venta; después vendrían los Gastos administrativos (salarios, arriendo, servicios, etc...) y gastos de ventas (publicidad, ofertas, comisiones) entre otros. Nuevamente se procede a operar los rubros de la siguiente manera:

((Saldo Final = Saldo Inicial + Ingresos) – Gastos+costos)).

En esta construcción del flujo de caja del negocio es importante tener en cuenta el punto 5 del listado de la Figura 38, donde el autor, retoma el tema de los ingresos causales donde, según las definiciones de pago del consumidor (30/60/90 días), los ingresos entran en meses diferentes.

En estos dos ejercicios, lo importante es entender la proyección de las finanzas personales y del negocio y, contrastarlas, para entender si se logra cumplir con todas las necesidades que se requieren, tanto de manera personal como para el negocio.

Una vez finalizado ese rápido y fácil “Scanner”, se puede tener un poco más de profundidad en las herramientas que se utilizan para ver las finanzas de los negocios. Estas herramientas o informes son: Estado de resultados, Flujo de caja y Situación financiera.

### 8.2.1 Estado de resultados

Es el informe que permite ver los ingresos, costos, gastos y la utilidad que deja el negocio.

**Figura 3.** Estado de resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
Ingreso	
- costo	<hr/>
<i>Utilidad bruta</i>	
- Gastos	<hr/>
<i>Utilidad operacional</i>	
- otros gastos	<hr/>
<i>U. Antes de intereses</i>	
- intereses	<hr/>
<i>U. Antes de impuestos</i>	
- impuestos	<hr/>
<i>Utilidad Neta</i>	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se puede ver en la ilustración, existen diferentes tipos de utilidad: la utilidad bruta, la utilidad operacional y la utilidad neta. Cada una de ellas, en el funcionamiento de una empresa de gran

escala, es de interés para diferentes gerentes. Por ejemplo, la utilidad bruta, es en la mayoría de las veces, revisada por el gerente de operaciones, ya que de ella dependen directamente los costos de producción. Por otro lado, el gerente administrativo, vela por la utilidad operacional, ya que como lo vimos anteriormente, en los gastos se encuentran todos los rubros que no se relacionan directamente con la producción de los productos y/o servicios, sino con los gastos alrededor de este. Finalmente, la utilidad neta es de gran importancia para el dueño de la empresa, ya que es el dinero que le queda a la compañía, después de haber pagado absolutamente todas las obligaciones que el negocio tiene. Es importante aclarar que es de vital importancia para el bienestar del negocio tener estas utilidades positivas, ya que es un indicio de que el negocio está andando de una manera correcta y está generando ganancias.

### **8.2.2. Flujo de caja**

Este es de vital importancia, porque realmente muestra el movimiento de efectivo en la compañía. ¿Por qué realmente? Porque recordemos que no siempre todos los ingresos del mes se causan. Entonces, en el Balance general se muestran todos los ingresos y gastos, pero no necesariamente se corresponden con la entrada y salida de dinero en efectivo; por eso es importante entrar a revisar el segundo informe que es el de Flujo de caja, que tal cual como lo vimos en el ejercicio anterior, muestra los movimientos del efectivo.

### **8.2.3. Situación financiera**

Es el informe que muestra tres de los conceptos vistos al inicio de este capítulo: Activos, Pasivos y Patrimonio. El patrimonio, al final de cuentas, es el rubro que les queda a los socios para reinvertir en el negocio y trasladarlo directamente a los Ingresos en el Estado de resultados o para direccionarlo en gastos personales. La recomendación que da Juan Camilo González en el curso, es que lo mejor es reinvertir esas utilidades los primeros años, y convertirlas nuevamente en activos, con el fin de invertir en mejoras productivas o ampliaciones, que traigan mayor capacidad instalada y, a su vez, mayores ingresos al negocio.

Según explica el autor en el curso, hay formas de optimizar el CCE (Ciclo de Conversión de Efectivo) del negocio y para esto se deben hacer varias preguntas:

- “¿Que tan rápido vendes tus productos (inventario) o servicios?”
- ¿Cuánto tardan los clientes en pagar?

- ¿Qué tanto tardas tú en pagar a tus proveedores?
- ¿Cuánto capital de trabajo necesitas para mantener tu negocio?
- Plus: ¿Optimiza el CCE (vendiendo y cobrando más rápido y/o pagando más lento?” (González, Curso de Finanzas para emprendedores, Módulo 13, minuto 6:02, Curso Platzi, s.f.).

### 8.3. Precio

Otro punto clave, dentro de las finanzas del negocio, es la definición de Precio. De hecho, es un tema común entre los emprendedores no saber de manera clara cuánto cobrar por sus productos y, esto es más difícil aun, cuando se trata de servicios. Para esto, es importante tener en cuenta varias cosas: primero, el consumidor: ¿cuánto está dispuesto a pagar el consumidor por el producto o servicio que estoy ofreciendo?, o cuando yo le pongo un precio al bien o el servicio, el cliente lo percibe: ¿más caro de lo que debería ser? o ¿más barato? Para resolver estas preguntas, lo ideal es crear el concepto del producto (tal y como se describió en el capítulo de marketing), incluir el precio en este concepto y, al momento de evaluarlo, incluir preguntas relacionadas con el precio. ¿Pagaría ese valor por ese producto?, ¿por qué si y por qué no?, ¿qué le falta para poder tener ese precio?, ¿por qué considera que es muy barato/muy caro, etc.?...

Lo segundo, es validar el precio de tu producto con la competencia. Si el valor de tu producto es mayor, es importante definir claramente porqué lo es, cuál es el valor agregado que está entregando el producto o servicio que yo ofrezco, para que el consumidor se sienta cómodo y dispuesto a pagar más por él. Los valores agregados pueden venir determinados por: la marca, la calidad, la percepción que tenga el consumidor del país de origen (si es que se trata de una importación), los ingredientes y quién lo recomiende, entre otros. Adicional a la competencia directa, es importante validar los precios de los productos sustitutos, ya que estos también se convierten en un competidor, y es posible que mi producto o servicio sea reemplazado por estos.

Tercero y, no menos importante, el costo de mi producto. NUNCA el precio de mi producto o servicio puede ser menor al costo de producirlo, promocionarlo y distribuirlo. Para esto, existe una estructura de costos que describiremos a continuación.

**Figura 4.** Estructura de costos

	EL COSTO <u>SÍ</u> SE INCREMENTA CON MÁS UNIDADES	EL COSTO <u>NO</u> SE INCREMENTA CON MÁS UNIDADES
EL COSTO <u>SÍ</u> ES INDISPENSABLE PARA LA PRODUCCIÓN	<p>Directo y Variable</p> <p><i>Levadura Vs Pan</i></p>	<p>Directo y Fijo</p> <p><i>Mi salario</i></p>
EL COSTO <u>NO</u> ES INDISPENSABLE PARA LA PRODUCCIÓN	<p>No es un costo, es un gasto variable</p> <p><i>Comisiones de vendedores</i></p>	<p>No es un costo, es un gasto fijo</p> <p><i>Arriendo de la oficina</i></p>

Fuente: González (s.f.) Módulo 14, minuto 6:20, curso Platzi.

La figura muestra los diferentes costos y gastos que se asocian a un producto o servicio. El cuadrante uno (Directo y Variable): hace referencia a un costo que está directamente relacionado con la producción del producto o servicio, y que además es indispensable. Estos, son costos que se incrementan cuando el volumen también lo hace. En el ejemplo dice “Levadura Vs Pan” porque hace referencia a un negocio que produce y pan y, a mayor demanda de pan, mayor demanda de levadura.

El cuadrante dos (Directo y Fijo): hace referencia a esos costos que están directamente relacionados con la producción, pero no se aumentan con el volumen. Tal y como lo indica la ilustración, un ejemplo de esto es el salario.

El cuadrante tres (No es un costo, es un gasto variable): hace referencia a esos gastos que no son indispensables para la producción, como lo muestra el ejemplo de la ilustración: las comisiones de venta, estas no son indispensables para realizar el producto o servicio, se necesitan para generar su rotación más no su finalización y, son variables, dependiendo de las condiciones de pago acordadas.

Y finalmente, el cuadrante cuatro (No es un costo es un gasto fijo): hace referencia a esos gastos que no son indispensables para la producción del bien, pero hacen parte de los gastos de la compañía. El ejemplo de la ilustración es, arriendo de la oficina administrativa, el cual es un gasto fijo mensual, pero no evita o determina la producción de un producto o prestación de un servicio.

En definitiva, el precio que se le dé al producto multiplicado por las unidades que se proyectan vender, debe cubrir: el costo de producción, los gastos fijos, la proyección de gastos variables y dejar un porcentaje de utilidad, previamente definido por el dueño del emprendimiento.

Por lo anterior, es indispensable entender de manera práctica y clara, los conceptos básicos de finanzas para los negocios; los informes más comunes y la definición de precios son bases que se entregan al emprendedor a través de esta guía, pero son solo el principio de un mundo muy amplio de finanzas, por esto y como recomendación, invitamos a los lectores de esta guía a realizar una etapa de diagnóstico de su negocio, a través de las herramientas vistas en este capítulo, pero si los resultados al diagnóstico no son positivos, vale la pena como modo de inversión al negocio, tener una consultoría con un experto que pueda dar recomendaciones mucho más enfocadas a la naturaleza del mismo.

## **9. Capítulo 4: Factor legal**

### **“Lo tuyo es tuyo cuando la ley lo dice”**

Con las constantes actualizaciones que sufren los procedimientos en Colombia, no es fácil mantenerse al día con todos los requerimientos, para ser considerada una empresa legalmente constituida en el país. El serlo, no solo se relaciona con una serie de procedimientos, sino que acarrea también una serie de responsabilidades para el empresario, desde los ámbitos administrativos y tributarios.

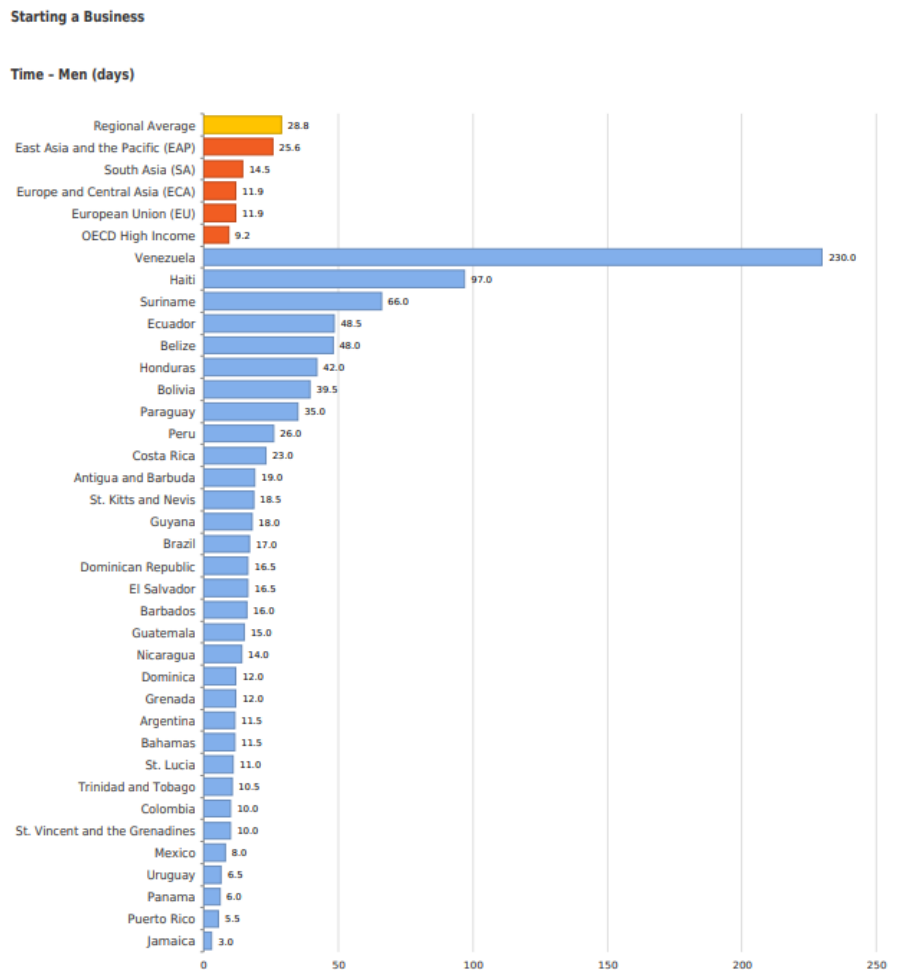
La Cámara de Comercio describe brevemente los pasos para crear empresa en Colombia, iniciando desde lo más, hasta llegar a los detalles más técnicos (Cámara de Comercio de Bogotá, s. f.), así:

1. Defina las razones para iniciar un negocio: oportunidad; necesidad; desempleo, plan de vida, etc.
2. Encuentre una idea asociada a sus metas, conocimientos e ideales, respondiendo a preguntas como: ¿esa idea resuelve una necesidad insatisfecha?, ¿su idea ya existe?, ¿cuál es el producto o servicio?, ¿fabricar o comercializar? Analice oportunidades de mercado para su idea: ¿quiénes son los clientes?, ¿cómo llegar a ellos?, ¿cuál es el valor diferencial que tiene el producto frente a los ya existentes en el mercado?

3. Defina los recursos que necesita y analice su competencia, el potencial del mercado, las habilidades que necesita y la propuesta de valor de su modelo de negocio.
4. Implemente el modelo de negocio definido, teniendo en cuenta la propuesta de valor ofrecida a sus clientes.
5. Ahora es el momento de conocer y elegir cuál es la forma jurídica más adecuada para registrar su empresa. (p. 1)

Si bien se presenta como una tarea sencilla, cada uno de los pasos que plantea la Cámara de Comercio tiene detalles adicionales que el empleador debe considerar y, de acuerdo con el reporte de Doing Business del Banco Mundial, puede llegar a tomar hasta 10 días completar todo el proceso en Colombia (Banco Mundial, 2021, p. 9).

**Figura 5.** Tiempo para iniciar un negocio



Fuente: Banco Mundial, 2021, p. 9.

Algunos de los elementos relacionados con la legalización de la constitución de una empresa en Colombia, incluyen:

### 9.1. Formalización de su intención de crear empresa

Para la creación de la empresa, no basta solo con tener la intención de hacerlo, el empresario debe formalizar por medio de actas en notaría, los estatutos que describen, entre otros:

- La razón social
- El tipo de empresa que desea crear
- El objeto de esta

- La composición accionaria
- Nombramientos internos de la misma

Una vez constituida la empresa en Colombia, el empresario asume las siguientes responsabilidades:

## **9.2. El deber de facilitar al Estado el seguimiento de sus transacciones**

En este punto, el empresario debe realizar todas sus transacciones que, por medio de entidades bancarias, suministran información directamente a las entidades del Estado sobre los movimientos, ingresos y gastos de los empresarios. Para esto, no solo basta con ir a un banco, sino que el empresario debe proporcionar a este la siguiente información:

- Balance financiero de apertura de la empresa: es un documento que debe venir firmado por un contador público y relaciona los recursos financieros con los que cuenta la sociedad al momento de su apertura.
- Referencias personales del representante legal de la empresa.
- Referencias comerciales.
- El empresario debe seleccionar el paquete para poder realizar transacciones en los portales virtuales de la entidad bancaria, que es indiferente a su volumen de ventas y debe considerarse como un costo de forma mensual.
- El empresario debe hacer una transferencia de fondos a sus nuevas cuentas para poderlas activar de forma definitiva.

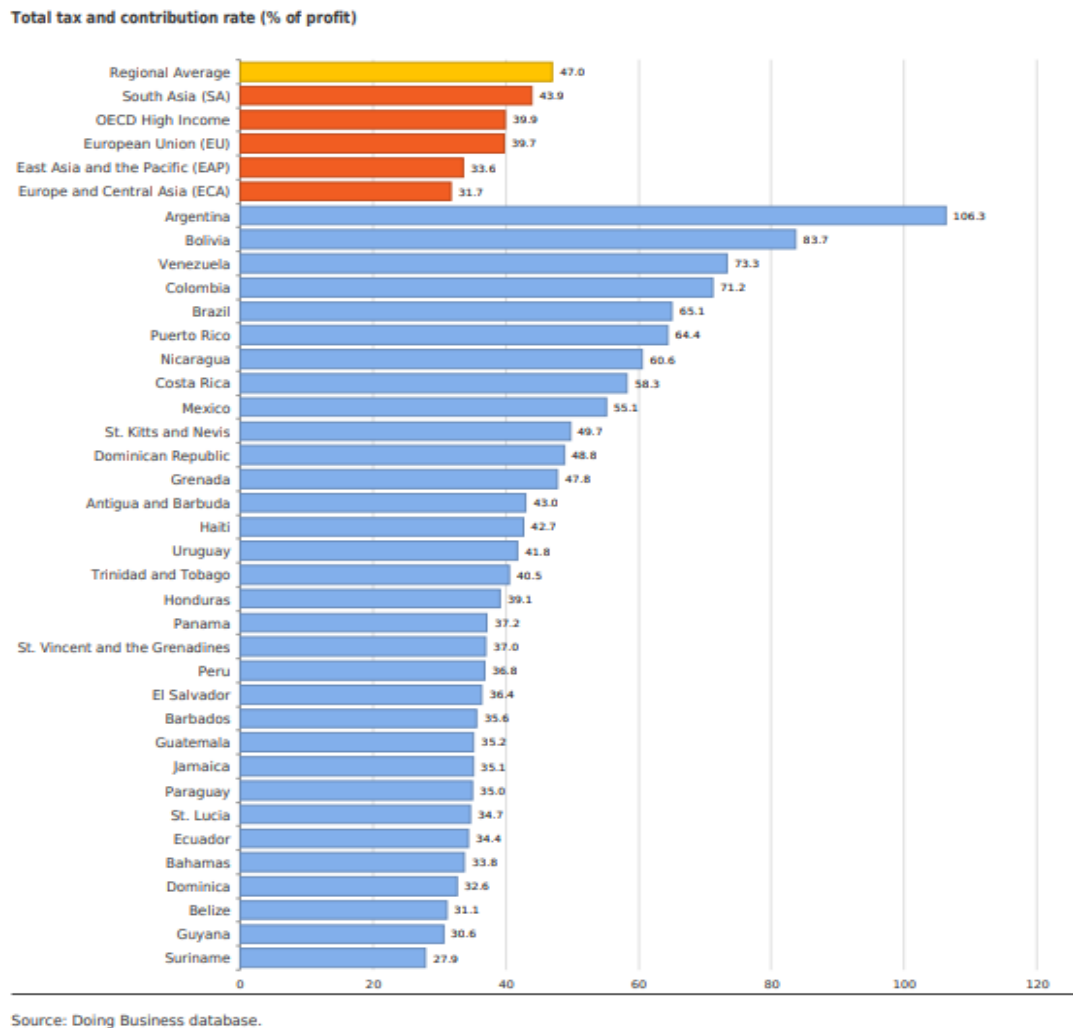
Este seguimiento de las transacciones no solo limita a vincular a una nueva empresa con una entidad bancaria, sino que también implica, entre otros:

- 1) Contratar el servicio de facturación electrónica
- 2) Contratar el servicio de nómina electrónica
- 3) Contratar un servicio contable para la firma y presentación de los impuestos

### 9.3. Impuestos

De acuerdo con el Banco Mundial, Colombia se encuentra entre las primeras 5 posiciones a nivel de Latinoamérica, con respecto a la carga tributaria para empresas.

**Figura 6.** Tasa contribución de impuestos por país



Fuente: Banco Mundial, 2021, p. 40.

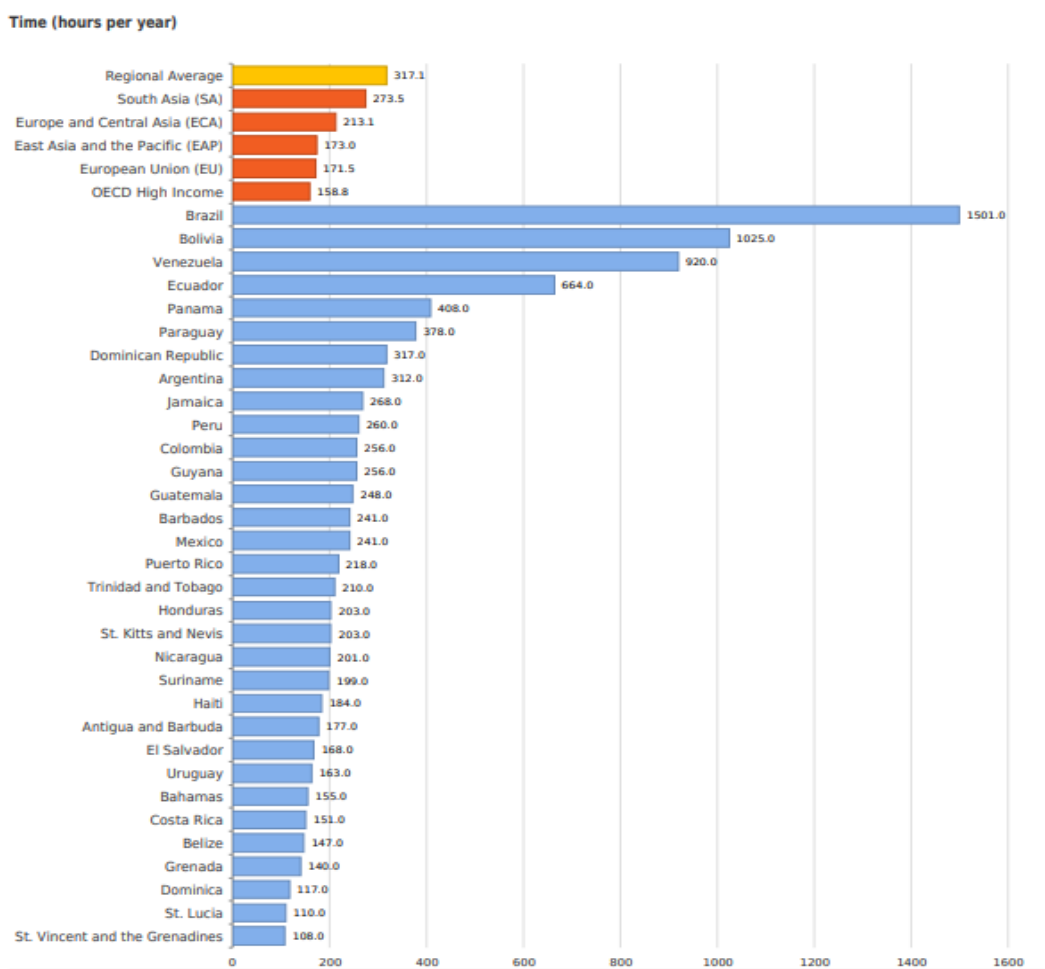
Esta carga de impuestos se divide en (Rankia, 2020):

- Impuesto de Renta
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)

- Retención en la Fuente
- ICA
- Impuesto al Patrimonio
- Gravamen a los Movimientos Financieros

Estos impuestos, que requieren soporte contable para poderse presentar, generan una carga en tiempo en el empresario de 256 horas al año (Banco Mundial, 2021, p. 39).

**Figura 7.** Tiempo dedicado a pago de impuestos

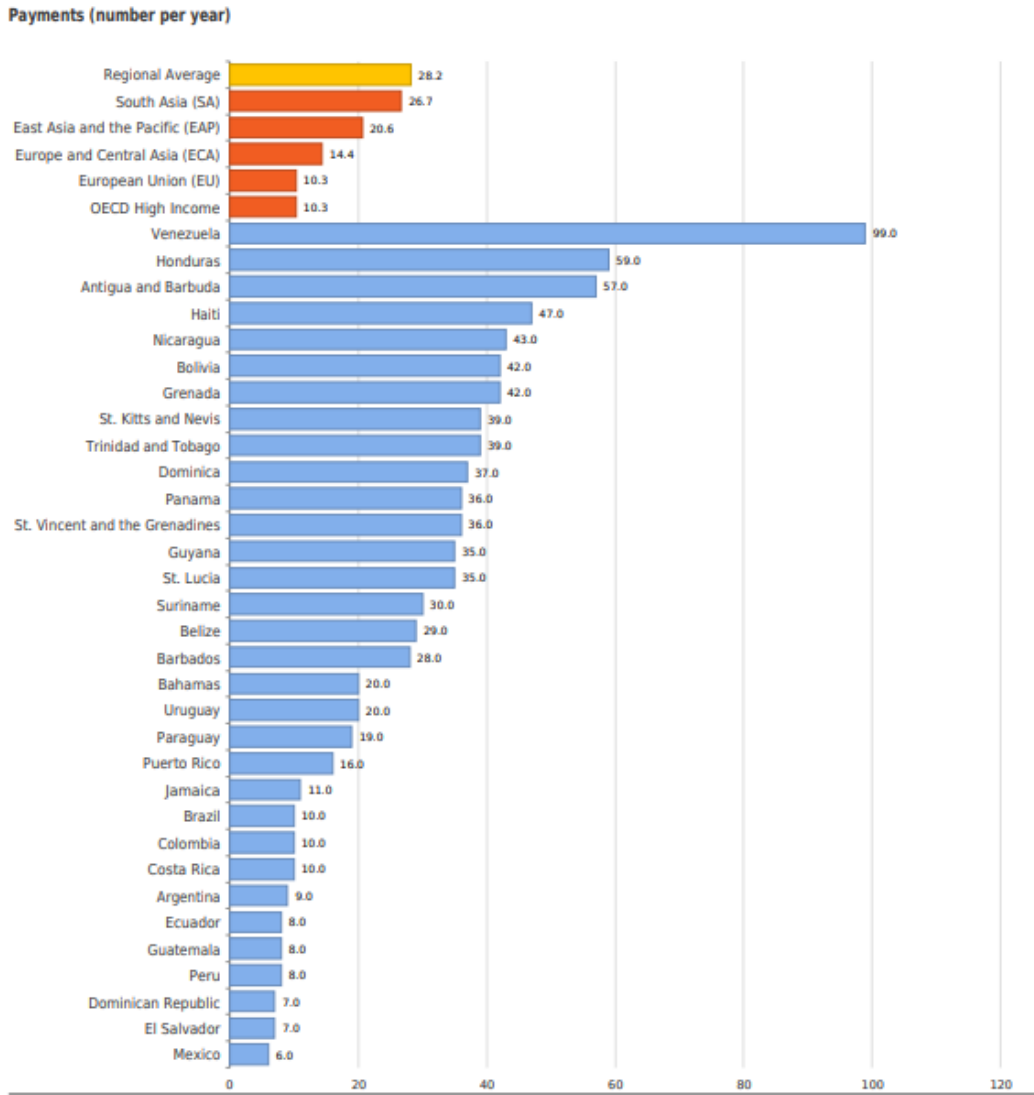


Source: Doing Business database.

Fuente: Banco Mundial, 2021, p. 39.

Este tiempo se distribuye en 10 pagos anuales que deben hacer las empresas.

**Figura 8.** Número de pago de impuestos anual



Source: Doing Business database.

Fuente: Banco Mundial, 2021, p. 38.

Cuesta trabajo pensar cómo los diferentes impuestos que debe pagar el emprendedor, llegan a consumir tantas horas de su tiempo. Así mismo, algunos de los impuestos en cuestión, como el ICA, son indiferentes de la rentabilidad del negocio, pues se calculan directamente del volumen de ventas. Esto quiere decir que, sin importar si un negocio es rentable o no en Colombia, aun así, debe pagar impuestos al Estado.

## 9.4. Otros gastos operativos

Adicional a los impuestos, existen dos pagos que el emprendedor no puede evitar y debe considerar, como son el flujo de caja y balances financieros. Estos gastos se dividen en dos:

### 9.4.1. Gastos bancarios

Los gastos bancarios que debe asumir el emprendedor son indiferentes de su rentabilidad o volumen de ventas. Cada vez que el emprendedor realiza una transacción, debe pagar una comisión al banco, por el simple hecho de contar con una tarjeta de débito. Los costos que se encuentra un empresario hoy en día, son:

**Figura 9. Cobros que generan las tarjetas débito**



Fuente: La República, 2018.

### 9.4.2. Gastos de renovación de documentos y Cámara de Comercio

Con la creación de la empresa, el empresario se hace acreedor a la responsabilidad de renovar sus permisos para operar, siguiendo la normatividad del estado colombiano. Esta renovación es anual y es indiferente a la rentabilidad anual de la empresa, en tanto se fija únicamente en los activos para definir la tarifa a pagar.

**Figura 10. Costos de renovación de matrículas**

MATRÍCULAS Y RENOVACIONES											
La matrícula de los comerciantes y su renovación en el registro público mercantil, será liquidada anualmente, de conformidad con lo dispuesto en las siguientes reglas previstas por el artículo 2.2.2.46.1.1.											
1. Derechos por registro de la matrícula mercantil. El registro en la matrícula mercantil causará los siguientes derechos, liquidados de acuerdo con el monto de los activos.											
RANGO DE ACTIVOS En UVT		RANGO DE ACTIVOS En Pesos		TARIFA UVT	TARIFA EN \$						
Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o igual								
0	6.300,00	0	239.425.200	1,00	38.000						
6.300	En adelante	239.425.200	En adelante	3,00	114.000						
2. Derechos por renovación de la matrícula mercantil. Se ajustará a UVT la tarifa que se causa anualmente por renovación de la matrícula de los comerciantes, la cual será liquidada de acuerdo con la siguiente tabla.											
RANGO DE ACTIVOS En UVT		RANGO DE ACTIVOS En Pesos		TARIFA UVT	TARIFA EN \$	RANGO DE ACTIVOS En UVT		RANGO DE ACTIVOS En Pesos		TARIFA UVT	TARIFA EN \$
Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o igual			Mayor a	Menor o igual	Mayor a	Menor o igual		
0	48,33	0	1.836.692	1,25	48.000	6.766,05	7.176,84	257.136.905	272.748.788	35,40	1.345.000
48,33	96,66	1.836.692	3.673.384	1,78	68.000	7.176,84	7.635,97	272.748.788	290.197.364	35,98	1.367.000
96,66	120,82	3.673.384	4.591.730	2,36	90.000	7.635,97	8.022,60	290.197.364	304.890.901	36,50	1.387.000
120,82	169,15	4.591.730	6.428.423	2,63	100.000	8.022,60	8.457,56	304.890.901	321.421.131	37,26	1.416.000
169,15	217,48	6.428.423	8.265.115	3,12	119.000	8.457,56	12.662,18	321.421.131	481.213.351	38,52	1.464.000
217,48	265,81	8.265.115	10.101.807	3,56	135.000	12.662,18	16.915,12	481.213.351	642.842.262	40,12	1.525.000
265,81	289,97	10.101.807	11.020.153	3,88	147.000	16.915,12	21.143,90	642.842.262	803.552.828	41,41	1.574.000
289,97	338,30	11.020.153	12.856.845	4,32	164.000	21.143,90	25.372,68	803.552.828	964.263.393	42,43	1.613.000
338,30	386,63	12.856.845	14.693.537	4,90	186.000	25.372,68	27.160,85	964.263.393	1.032.220.943	43,24	1.643.000
386,63	434,96	14.693.537	16.530.230	5,40	205.000	27.160,85	33.806,08	1.032.220.943	1.284.766.178	43,95	1.670.000
434,96	459,12	16.530.230	17.448.576	5,75	219.000	33.806,08	38.034,86	1.284.766.178	1.445.476.744	44,44	1.689.000
459,12	507,45	17.448.576	19.285.268	6,16	234.000	38.034,86	42.239,47	1.445.476.744	1.605.268.963	44,94	1.708.000
507,45	555,78	19.285.268	21.121.960	6,51	247.000	42.239,47	50.697,03	1.605.268.963	1.926.690.094	45,55	1.731.000
555,78	604,11	21.121.960	22.958.652	6,92	263.000	50.697,03	59.154,59	1.926.690.094	2.248.111.225	46,22	1.757.000
604,11	628,28	22.958.652	23.876.998	7,44	283.000	59.154,59	67.587,99	2.248.111.225	2.568.614.010	46,72	1.776.000
628,28	676,60	23.876.998	25.713.690	7,70	293.000	67.587,99	76.045,55	2.568.614.010	2.890.035.142	47,07	1.789.000
676,60	724,93	25.713.690	27.550.383	8,11	308.000	76.045,55	84.503,11	2.890.035.142	3.211.456.192	47,56	1.807.000
724,93	749,10	27.550.383	28.468.729	8,61	327.000	84.503,11	126.742,59	3.211.456.192	4.816.725.236	48,41	1.840.000
749,10	797,43	28.468.729	30.305.421	9,05	344.000	126.742,59	168.982,06	4.816.725.236	6.421.994.199	49,75	1.891.000
797,43	845,76	30.305.421	32.142.113	9,37	356.000	168.982,06	211.221,53	6.421.994.199	8.027.263.162	51,44	1.955.000
845,76	1.256,55	32.142.113	47.753.997	10,97	417.000	211.221,53	253.485,17	8.027.263.162	9.633.450.472	52,90	2.010.000
1.256,55	1.691,51	47.753.997	64.284.226	13,19	501.000	253.485,17	295.724,65	9.633.450.472	11.238.719.435	53,40	2.029.000
1.691,51	2.102,31	64.284.226	79.896.110	15,47	588.000	295.724,65	337.964,12	11.238.719.435	12.843.988.398	54,07	2.055.000
2.102,31	2.537,27	79.896.110	96.426.339	17,74	674.000	337.964,12	380.209,59	12.843.988.398	14.449.257.362	54,83	2.084.000
2.537,27	2.972,23	96.426.339	112.956.569	20,19	767.000	380.209,59	422.467,23	14.449.257.362	16.055.444.671	55,94	2.126.000
2.972,23	3.383,02	112.956.569	128.568.452	22,47	854.000	422.467,23	464.910,30	16.055.444.671	32.109.970.996	58,97	2.241.000
3.383,02	3.817,98	128.568.452	145.098.682	24,92	947.000	464.910,30	1.689.820,60	32.109.970.996	64.219.941.991	59,24	2.251.000
3.817,98	4.228,78	145.098.682	160.710.566	27,37	1.040.000	1.689.820,60	2.534.730,90	64.219.941.991	96.329.912.987	59,47	2.260.000
4.228,78	4.639,58	160.710.566	176.322.449	31,78	1.208.000	2.534.730,90	3.379.641,20	96.329.912.987	128.439.883.983	59,64	2.267.000
4.639,58	5.074,54	176.322.449	192.852.679	32,36	1.290.000	3.379.641,20	4.224.551,49	128.439.883.983	160.549.854.979	59,82	2.273.000
5.074,54	5.509,50	192.852.679	209.382.908	32,94	1.252.000	4.224.551,49	8.449.102,99	160.549.854.979	321.099.709.957	59,99	2.280.000
5.509,50	5.920,29	209.382.908	224.994.792	33,56	1.275.000	8.449.102,99	16.898.205,98	321.099.709.957	642.199.419.915	60,67	2.306.000
5.920,29	6.331,09	224.994.792	240.606.675	34,23	1.301.000	16.898.205,98	21.122.757,47	642.199.419.915	802.749.274.893	62,10	2.360.000
6.331,09	6.766,05	240.606.675	257.136.905	34,72	1.319.000	21.122.757,47	En adelante	802.749.274.893	En adelante	62,77	2.386.000

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, 2022.

### 9.4.3. Gastos de empleados y sus beneficios de ley

Al entrar en la legalidad de las empresas de Colombia, el empleador se ve obligado a cumplir con las prestaciones sociales y aportes de parafiscales, que el empleado debe recibir por ley. Esta carga adicional incrementa en un 43% la carga por compensación y salario, que un emprendedor debe cubrir al convertirse en una empresa legal (Gerencie, 2022).

**Tabla 4. Componentes del salario mínimo**

Concepto	Monto (COP)
Salario Mínimo + Auxilio de Transporte	1,117,172
Prestaciones Sociales	238,988
Aportes Parafiscales	40,000

<b>Seguridad Social</b>	<b>210,220</b>
<b>Total costo nómina mensual</b>	<b>1,606,380</b>

Fuente: Gerencie, 2022.

Para un emprendedor que recién empieza con el desarrollo de su idea, debe ser difícil encontrarse con esta gran cantidad de responsabilidades y costos que requiere asumir, por el simple hecho de ser considerado una empresa legalmente constituida. Es por esto por lo que no sorprende ver a empresas que se mantienen en la clandestinidad y prefieren evitar caer en estos gastos, simple y sencillamente por no poder asumirlos con su negocio actual.

## **10. Capítulo 5: Factor organizacional**

### **“Tu equipo, el corazón de tu negocio”**

Se iniciará este capítulo, dando algunos conceptos y guías en cuanto al factor organizacional y, posteriormente, sobre la gestión del talento humano.

A continuación, se mencionará algunos detalles que se encontraron dentro del factor organizacional.

### **10.1. Factor organizacional**

#### **10.1.1. Proceso creativo y emprendimiento**

Al momento de iniciar un emprendimiento es necesario planificar el proceso, para sacar al mercado un bien o servicio, de tal forma que se pueda minimizar las probabilidades del fracaso del negocio. Según Arthur Koestler (1959), se distinguen 3 fases que se corresponden con los estados de la consciencia de la neurociencia. Esto se torna de nuevo en un bucle del fin al inicio en el proceso creativo. Estas son:

- a. Fase lógica: en la cual se define el problema, la recopilación de datos relativos al problema y una primera búsqueda de soluciones. En esta fase se puede identificar bien sea un problema, una oportunidad (tendencias, cosas que otros no ven) o una necesidad (se puede

usar la pirámide de Maslow, 1930). Se revisa en el pasado cómo se ha solucionado ese problema, es decir, se hace un proceso de estado del arte. Es importante que el problema esté bien delimitado, entender las causas, consecuencias y antecedentes, de forma que se pueda resolver más rápido (Jorge Mesa, 2021).

- b. Fase intuitiva: después de la fase lógica y no conforme con la solución, el problema se va haciendo autónomo, vuelve a ser elaborado y comienza una nueva incubación de la solución y una maduración de las opciones. Se produce la iluminación, es decir, la manifestación de la solución. Esta fase se compone de un pensamiento divergente, en la cual se generan ideas (usando lluvias de ideas, *scamper*, *design thinking*, lentes de creatividad, *jobs to be done*, etc); y luego del pensamiento convergente, en la cual se priorizan ideas y se llegan a dos o tres principales. En la generación de ideas se pueden establecer criterios para su priorización, tales como: qué tan novedosas son las ideas, si son o no sustentables, de fácil implementación, entre otras. Todas las ideas son válidas, entre mayores ideas, más se enriquece el proceso.
- c. Fase crítica: esta es la fase donde se analiza con profundidad su descubrimiento, se verifica que es una buena solución y se le da los últimos retoques. En esta fase de implementación es donde se genera un boceto, un prototipo del producto o servicio a ofrecer, y se entiende la forma como se va a comercializar. El proceso de prototipado es clave, ya que es el momento en el cual el producto o servicio sale al mercado para entender el impacto que causa; en esta instancia, el prototipo puede ir cambiando para darle la forma final al producto definitivo. Si el producto es exitoso, es importante protegerlo por medio de una patente.

## 10.2. Indicadores

El crecimiento de un negocio con buenos resultados es la piedra angular para el éxito del mismo y, para poder medir este resultado, es importante establecer indicadores de desempeño.

Un KPI (del inglés Key Performance Indicator), es una medida cuantificable que puede ser usada para determinar qué tan bien se están cumpliendo las metas de la compañía (Louise, 2006). Si bien no hay alguna metodología para el desarrollo de indicadores o indicadores establecidos, es

importante mencionar que éstos pueden ser creados por la organización en pro de sus objetivos. En este orden de ideas, se pueden definir indicadores que sirvan para medir el grado de cumplimiento de la implementación de la estrategia de la compañía, es decir, indicadores que midan el desempeño en términos financieros (mencionados en el capítulo financiero de este documento), la productividad del producto en términos de producción, indicadores para medir el desempeño de los empleados, rotación del personal, medición de la cantidad de nuevos clientes vs clientes existentes, entre otros. La importancia de medir es tener un mayor control de los procesos y, así poder ir ajustándolos, bien sea si se cumplen o no. A su vez, nuevamente se precisa la importancia de levantar una hoja de vida por cada indicador, tal como se mencionó en el capítulo de compras.

### **10.3. Planeación estratégica**

Todo emprendimiento que inicia debe tener una planeación estratégica, para acompañar el crecimiento del negocio y el futuro del mismo. Es importante que todos los aspectos que involucran el negocio como la producción, comercialización, logística, aspectos financieros, de mercadeo, contables, etc. se empiecen a planificar, para que a medida que la empresa vaya creciendo, se vayan desplegando las acciones tácticas y estratégicas para acompañar el mismo; para este fin, existen muchas herramientas y modelos que se han desarrollado en pro de lograr este objetivo.

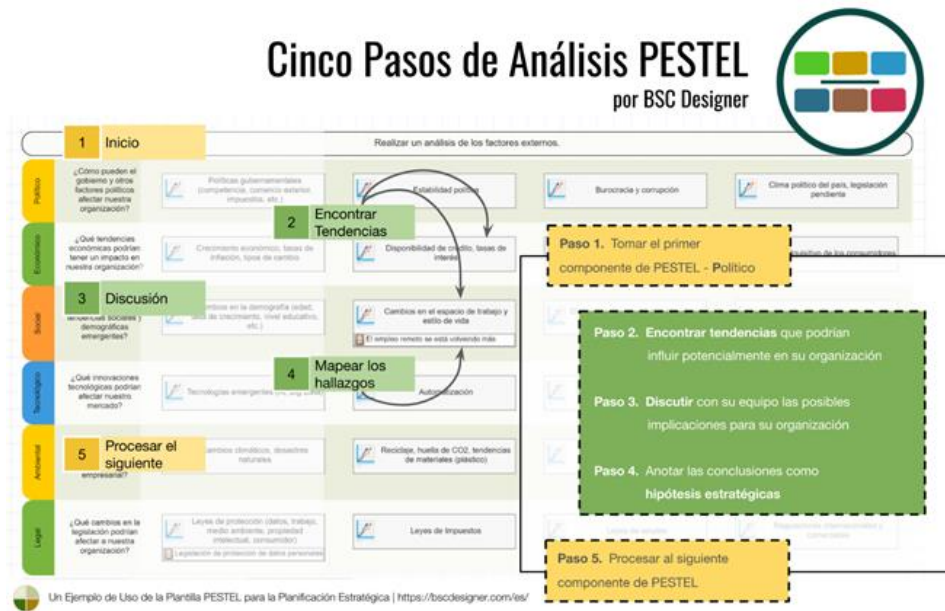
Ahora bien, en este proceso se tiende a pensar que la persona responsable es el CEO o presidente de la empresa, la realidad es que es un proceso que involucra a toda la organización; una vez se establece, probablemente desde el nivel directivo, hay que empezar a bajar la información para que se logren los objetivos. El CEO es quien toma las decisiones, pero necesita un equipo detrás para que las ejecute. Así la planeación estratégica se ejecute, lo más importante es pasar a la acción. En algunas ocasiones se invierte tiempo y dinero en montar la estrategia, sin embargo, no existe un doliente que le haga seguimiento y la iniciativa se pierde al no tener ejecutores. Por ende, las fases para el proceso estratégico se pueden dar por: diagnóstico que corresponde al proceso de análisis, selección de la estrategia a adoptar y, finalmente, la implementación de las mismas.

En la etapa de diagnóstico, se analizan los factores internos y externos, y en dónde estará enmarcado el negocio. En los factores externos, es importante que se conozca muy bien el entorno

y las tendencias del sector de negocio en el que se desarrolla. Es fundamental conocer todos los aspectos externos que pueden influir en el desarrollo del negocio. “Analizar es fundamental para saber qué posibilidades reales existen de tener éxito en un espectro comercial determinado. Nadie medianamente coherente lleva a cabo una idea de negocio, sin antes haber calculado los riesgos, los beneficios, el nivel de capital necesario o haber realizado un estudio de mercado, entre otras cuestiones” (EA Bussiness School, 2022, p. 1). De esta manera, el análisis de entorno se puede realizar a través de varias herramientas como: PESTEL (creado por Liam Fahey y V.K. Narayanan, 1968), 5 fuerzas (inventado por Michael Porter, 1979, Harvard Business Review) y el Diamante de Porter o Diamante Competitivo (publicado en el libro *La ventaja competitiva de las naciones*, Michael Porter, 1990).

El análisis PESTEL toma el nombre a partir de las iniciales del macroentorno que se debe analizar, las cuales son: políticas, económicas, socio culturales, tecnológicas, ecológicas, legales. La idea principal es entender cómo cada una de estas variables afecta el negocio o sector donde se está incursionando o diagnosticando. Una vez consideradas estas variables, la conclusión es obtener aquellas amenazas u oportunidades que se generan para el negocio que se está analizando. A continuación, se deja una imagen, que indica cómo iniciar con el proceso del análisis PESTEL en pasos muy sencillos.

**Figura 11.** Cinco pasos de análisis PESTEL



Fuente: BSC Designer, s.f.

Analizando el entorno interno, se pueden encontrar los recursos, las capacidades y la cadena de valor. En materia de recursos PESTEL hay dos autores importantes: Cynthia Montogomeri y David Collins, que plantean que en este punto es importante identificar qué recursos se tiene, se controlan, se manejan y se administran; no incluye aquellos que se consiguen con los proveedores. En materia de capacidades, se refiere a aquello que se ha aprendido a hacer y cómo se usa esa información para tener ventaja competitiva; en este aspecto, se puede revisar autores como Hammel y Prahalat. Finalmente, en materia de cadena de valor, está la propuesta de Porter, que se muestra en una imagen a continuación. (Conceptos aprendidos en el MBA de la Universidad EAFIT, clase de Estrategia dictada por Gina María Giraldo Hernández, 2021).

Figura 12. La cadena de valor



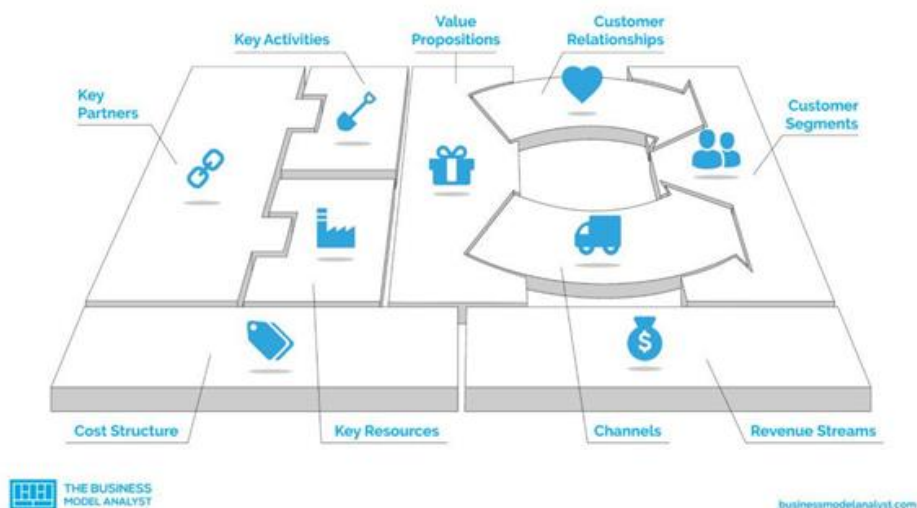
Fuente: Giraldo Hernández, clase de Estrategia, EAFIT, 2021.

También existe una herramienta llamada el modelo Canvas, desarrollada por Alexander Osterwalder en 2004, que es una representación gráfica del negocio, la cual se puede segmentar por clientes y por tipo de negocio. Esta herramienta es muy útil para la creación de valor a los clientes, a partir del desarrollo y análisis de nueve aspectos principales, que son:

- Segmentos de mercado
- Propuesta de valor
- Canales
- Relación con el cliente
- Fuentes de ingresos
- Actividades clave
- Recursos clave
- Socios clave o aliados
- Estructuras de costos

A continuación, se presenta una imagen representativa de este modelo:

**Figura 13.** Bussiness model Canvas



Fuente: Pereira, 2021.

Sobre el tipo de estrategia a elegir, se puede hablar de: (clase de Estrategia dictada por Gina María Giraldo Hernández, Universidad EAFIT, 2021):

- Estrategia corporativa (analiza y decide en qué negocios quiere estar): ayuda a entender en qué negocio está posicionada la empresa en el hoy, en qué negocios se desearía estar en el futuro, qué negocios se deben sacrificar dentro de la compañía y cómo se administran los negocios. Este tipo de estrategia siempre implica la durabilidad de los negocios. En este aspecto, se pueden usar herramientas, como matriz mercado – producto de Igor Ansoff.
- Estrategia competitiva o de negocio, la cual decide la forma de competir. Incluye liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o nicho.
- Estrategia funcional, que se basa en políticas de carácter funcional o tácticas.

Finalmente, para la fase de implementación, se pueden adoptar sistemas de gestión con base a procesos, procedimientos, indicadores asociados, etc.; también se puede utilizar un modelo de Balanced Scorecard (Norton y Kaplan), y se puede hacer uso de la cultura organizacional para el cumplimiento del plan establecido.

## **10.4. Recursos humanos**

Dentro del proceso de gestión del talento humano, se podrán encontrar varios subprocesos que se consideran base de la pirámide del manejo de personas, y su adecuada gestión puede ayudar a que dicho talento pueda evolucionar dentro de la compañía. Algunos de los subprocesos claves se mencionarán a continuación, sin embargo, cabe resaltar que algunos de estos procesos han cambiado y las necesidades del personal actual tienen otros requerimientos vs los que existían antes de la pandemia. La gestión del talento humano debe ser innovadora, migrar a nuevas competencias y habilidades, considerar las nuevas tendencias, como la sostenibilidad y tener en mente la expansión a nuevos mercados para que el nuevo personal sea idóneo. La pandemia ha traído a las empresas nuevas formas de pensar, de trabajar, nuevos procesos en la gestión humana y una completa reestructuración de las compañías (Economic and Social Development, 2021).

### **10.4.1. Reclutamiento, selección de personal y contratación**

Cada empresa puede definir los pasos para su proceso de selección, se detallan a continuación algunos de ellos que pueden ser importantes considerar (European Labour Authority, 2021):

- Definición del cargo, rol y responsabilidades, se debe tener claro el salario y beneficios a ofrecer a la persona. Es importante buscar en páginas de reclutadores como Michael Page, en la cual se pueden ubicar consejos muy válidos para la descripción del cargo y atraer el mejor talento (Michael Page, s.f.).
- Búsqueda de perfiles que puedan aplicar a la vacante, vía motores de búsqueda de empleo, referidos dentro de la empresa, referidos desde las universidades, entre otros.
- Preselección de hojas de vida, pueden ser candidatos internos o externos a la empresa.
- Entrevista inicial, puede ser desde recursos humanos, con el fin de descartar a aquellos perfiles que no aplican al cargo.
- Pruebas psicotécnicas, que también pueden ser realizadas de manera virtual.
- Entrevista con el jefe del cargo.
- Revisión de referencias dadas por el aplicante, con el fin de validar algunas competencias, comportamientos, validar la experiencia, entre otros.
- Exámenes médicos y de seguridad social.
- Envío y aceptación de carta oferta.

- Selección del personal y oficialización de contrato. El contrato debe ser acorde a la reglamentación laboral vigente en el país donde se desarrolla el cargo.
- El principal objetivo para seleccionar el personal es que el candidato escogido sea el idóneo para realizar la labor para la cual se contrató (Gatewwood et al., 2016, p. 10). Para tal fin, se pueden luego crear indicadores para poder medir la efectividad de los procesos de selección, las empresas pueden poner metas mínimas de retención por cada proceso de selección y por tipo de cargo, a su vez.
- Con la pandemia muchos aspectos de este proceso han cambiado, las entrevistas ahora son virtuales, sin embargo, las compañías se han dado cuenta que esta nueva forma de entrevistar es, además de la nueva realidad, mucho más eficiente.
- A su vez, los paradigmas de contratar únicamente en el lugar donde la compañía estaba ubicada físicamente se han roto, en estos momentos cualquier persona puede ser contratada remotamente, siempre y cuando su cargo lo permita.
- Pese a que las economías tuvieron una contracción con la pandemia, hoy el mundo está avanzando rápidamente, existen muchos procesos de contratación activos y empresas queriendo reclutar el mejor personal. Dadas las facilidades, incluido lo que se evidenció en el ítem anterior, es necesario que las compañías sean más atractivas para las personas.
- Modelos de contratación: dado que las personas se acomodaron a trabajar desde su casa y no tener que pasar horas en el tráfico, las empresas deben migrar a contratar de forma híbrida, siempre y cuando el negocio lo amerite, es posible trabajar en un esquema mixto entre virtual y presencial o, en su defecto, 100% virtual.

#### **10.4.2. Gestión de cargos, estructuración de roles y responsabilidades**

Uno de los problemas que coexisten en las empresas es la falta de definición de roles y responsabilidades. Es importante determinar las actividades que el cargo debe realizar y que sea claro, dentro y fuera de la organización, esto evitará tareas duplicadas y malentendidos en la realización de las tareas.

En este punto es importante incluir:

- Nombre de cargo
- Lugar donde se desempeña el cargo
- Objetivo del cargo

- Actividades y frecuencias de las mismas
- Insumos e infraestructura requerida para el desarrollo del cargo
- Reportes directos e indirectos
- Personal a cargo
- Educación requerida, tiempo de experiencia necesario, competencias y habilidades.

### **10.4.3. Compensación y bienestar**

Las empresas pueden pensar en diferentes modelos de compensación (De Vries-Weller, 2021):

- Fijo: el cual corresponde a un pago fijo que la empresa realiza al trabajador por la labor contratada.
- Variable o por desempeño: se establecen pagos al trabajador, con base a indicadores o metas propuestas en torno a su desempeño.
- Compensación flexible: es un tipo de contratación que ayuda al trabajador a ahorrar en costos laborales, en el cual un porcentaje se paga como salario y otro porcentaje se paga como beneficios.

Se puede pensar también en modelos de compensación emocional, lo cual tiene que ver con reconocimiento, clima laboral, seguridad en el trabajo, crecimiento, etc.; es decir, son retribuciones no económicas que tienen como objetivo mantener al empleado contento en su empresa o puesto de trabajo; esto puede incluir las fiestas de fin de año, entradas a cine, medio día libre en el cumpleaños, eventos sociales, entre otros.

- Después del año 2020, una vez llegó la pandemia a ser parte del día a día de un trabajador, las empresas deben pensar en formas diferentes para comprometer y motivar a los trabajadores, para que estén conformes y contentos con su lugar y ambiente de trabajo.
- La pandemia trajo mucho estrés, por ende, los empleos tienen que considerar esto dentro de la oferta que ofrecen, que los turnos u horarios de trabajo no sean muy intensos y pensar en esquemas diferentes.
- Dentro del bienestar, las empresas también deben pensar en programas que garanticen la seguridad y salud en el trabajo y las normas mínimas que se exigen legalmente en el país donde opere, igualmente, algún paquete de beneficios incluido en el paquete de contratación, el cual puede incluir, por ejemplo, modelos de trabajo híbridos o *home office*.

#### **10.4.4. Capacitación y entrenamiento**

El modelo 70/20/10 afirma que la forma más efectiva de aprender, se pone en práctica cuando la persona invierte el 10% de su tiempo en cursos de formación, bien sea de forma presencial o virtual, el 20% en aprender con el ejemplo de otras personas, bien sean colegas, jefes, pares, mentores, etc., y el 70% de su tiempo se aprende a partir de la experiencia. El objetivo final de este modelo es poder fortalecer habilidades y competencias del personal, para que el desempeño de cada uno se vea notablemente mejorado (Learning Legendario, 2017).

La empresa puede identificar factores de capacitación y entrenamiento, a partir del resultado de procesos de evaluación como el 360, que se menciona en el ítem posterior. Una vez se tengan los resultados de este proceso, es posible identificar factores comunes en un empleado y en grupos de empleados.

Planes de carrera y/o de sucesión: es importante que el trabajador tenga motivos para quedarse trabajando en una empresa, tenga conocimiento de que su labor es apreciada, y se perfile en un futuro, para desempeñar puestos de trabajo más altos. Por ese motivo, las empresas pueden diseñar planes de carrera, los cuales constan de entrenamiento y capacitación para poder llevar a la persona al nivel deseado. Estos planes de carrera pueden tomar años, dependiendo del cargo que se esté considerando. En algunas ocasiones, estos planes de carrera tienen grandes sinergias con los planes de sucesión, ya que se puede estar preparando a un empleado para reemplazar a uno que esté por pensionarse.

#### **10.4.5. Gestión del desempeño o evaluación del personal**

- Evaluación por objetivos o por desempeño. La gestión del desempeño debe tener objetivos SMART, es decir, que cuente con metas específicas, medibles, relevantes, retadoras y un marco de tiempo determinado, a la vez que sean alcanzables. En el caso que no sean alcanzables, la empresa deberá ajustarlas.
- Retroalimentación 360, ésta es una técnica muy valiosa cuando se evalúan gerentes. Lo valioso de esta técnica, es que no solamente el supervisor evalúa el trabajo del gerente, sino que es posible que pares, clientes internos y subordinados, también puedan evaluar su desempeño (Gatewood et al., 2016).

#### **10.4.6. Reconocimiento y gestión del potencial**

Es importante que toda empresa pequeña, mediana o grande pueda gestionar eficazmente el personal y, dentro de este proceso, cada persona pueda ser reconocida y compensada.

A su vez, es importante que se pongan en práctica procesos en los cuales se pueda identificar el potencial del personal, enfocarse cuidadosamente en las personas que sean de alto potencial, aquellos en los que se proyecte un crecimiento y una estancia a largo plazo en la compañía.

El potencial tiene que ver con el futuro, es muy diferente al desempeño, sin embargo, es importante que se combinen estos dos factores.

Las fases de la identificación de potencial pueden estar dadas por:

- Planificar: identificar cargos críticos y candidatos.
- Valorar: interés de carrera, potencial y desempeño.
- Calibrar: comités de talento, identificar fortalezas y áreas de desarrollo.
- Desarrollar: ejecutar y hacer seguimiento de los planes de desarrollo.

El potencial puede evaluarse considerando los pilares más importantes de la compañía, en este caso, podemos identificar los elementos de la cultura y valores de la misma, las competencias y habilidades de la persona, la capacidad de liderar, cómo se relaciona internamente con los demás colaboradores y la visión transversal que tenga o la estrategia. De esta manera, se pueden tomar los aspectos que más pesen dentro de cada compañía y asignar los pesos relativos para poder tener una evaluación resultante en cuanto a potencial. Una vez identificado el potencial, se puede cruzar este resultado con el resultado de la evaluación, para tomar decisiones sobre el personal. La idea de aplicar este proceso es ayudar a entender la realidad de cada empleado y saber cómo proceder con esta información. Las personas que se consideran alto potencial, se deben gestionar de manera especial, ya que el propósito es que continúen en la compañía en un periodo de tiempo largo.

Matriz de las 9 cajas: es una herramienta que sincroniza el desempeño y el potencial de un trabajador, también es una herramienta importante para idear los planes de sucesión de la compañía. En esta matriz se ubica en el eje X, el desempeño según el cumplimiento de objetivos, y en el eje Y, se ubica el potencial para desempeñar un puesto con mayores atribuciones a futuro. A continuación, se muestra la matriz con el significado que cada cuadrante tiene.

**Figura 14.** Matriz de revisión de talento



Fuente: DHC Training, s.f.

## 11. Conclusiones

- Los objetivos planteados para este trabajo de grado se lograron cumplir a cabalidad. Se logró investigar a un grupo de madres emprendedoras, entender de primera mano cuáles eran los factores en los que ellas mismas consideraban que estaban o no preparadas y, a partir de eso, se lograron montar los 5 capítulos de una guía de sostenibilidad de dichos negocios en el tiempo. Cada uno de los capítulos está basado en la información declarada por ellas como desconocida o de poco manejo.
- Descubrimos que para las Mompreneurs el emprendimiento es un reto que supera todas las barreras, incluidas las conceptuales. Las emprendedoras del grupo Mompreneur declararon no saber a ciencia cierta muchos conceptos y procesos básicos para la constitución del negocio. Menos del 5% de los emprendimientos cumplió 5 años desde su creación, lo que

demuestra que efectivamente hay tareas por hacer en los diferentes factores demarcados en la guía de este trabajo de grado.

- La planificación estratégica de la compañía es la piedra angular de la organización. Es importante que se gestione un proceso, para que la estrategia sea pensada desde la dirección y se pueda proyectar en todos los niveles hacia abajo, pues esto es lo que va a garantizar que aun así, el negocio vaya creciendo y no quede en la obsolescencia. En la presente guía se dieron ejemplos prácticos y muy útiles para construir la estrategia, y se pueda pensar en todas las áreas de la empresa.
- El factor humano es la base de la organización, cada proceso que involucra la gente debe ser planificado y gestionado de manera acertada, desde el momento en que se selecciona el personal hasta que se le evalúa y retroalimenta. Luego de la pandemia que desató el Covid-19, muchos procesos han evolucionado y cambiado, por ende, es fundamental que las compañías estén siempre en busca de tendencias en materia del talento humano y ponerlo en práctica; esto con el fin de que el personal esté satisfecho en su lugar de trabajo y se pueda lograr su máximo potencial. Otro elemento clave en la gestión del talento, es tener bien definido el cargo / rol que se va a desarrollar con las actividades y KPI's, para evaluar el desempeño; en el momento en que estas responsabilidades no estén correctamente delimitadas y definidas, se pueden dar improvisaciones, reprocesamiento de tareas y trabajos que hacen ineficaz a la empresa. A su vez, estos roles deben estar bien compensados y remunerados, tanto internamente en la compañía como también con roles parecidos en empresas externas, para este caso, se pueden generar estudios de mercado o *benchmark*.
- Las compras en la organización deben tener un enfoque muy planificado y debidamente gestionado, ya que, al tener controlado este proceso, se pueden realizar ahorros importantes y también mitigar los gastos de la compañía. Para que este departamento se gestione correctamente, se debe contar con un presupuesto y tenerlo controlado debidamente con KPI's. Es importante, a su vez, tener una lista de proveedores calificados para el bien o servicio que se vaya a suministrar y realizar una evaluación frecuente de su desempeño; de esta manera, se va a asegurar que el proceso de compra fluya de manera satisfactoria.
- Convertir un emprendimiento en una iniciativa legal impacta significativamente al emprendedor, en factores que van más allá de los aspectos financieros. Las

responsabilidades desde los ámbitos de suministro de información, operativos y de seguimiento, implican grandes cantidades de tiempo para el emprendedor y, siendo la escasez de tiempo uno de los comunes denominadores de las dificultades del emprendedor, esta legalidad contribuye en sus probabilidades de fracasar.

- Varias Mompreneurs declararon que el marketing se trataba solo de la publicidad, que era la manera en que se vendía un producto. Aunque su respuesta era parcialmente correcta, evidenciamos que había una alta necesidad de contarles acerca de todo lo que recoge el marketing en una empresa, donde la promoción es un punto a tener en cuenta, pero no el único. El producto, empaque, plaza y precio también hacen parte ese “marketing mix”, que se trabaja con el fin de asegurar el éxito.
- El emprendedor en Colombia se enfrenta a una carga tributaria elevada, que muchas veces no es dependiente de su rentabilidad y puede impactar sus finanzas de forma negativa. Un emprendedor que hasta la fecha ha operado de forma clandestina, deberá replantearse su negocio por completo, antes de convertirse en una empresa legal, ya que es muy probable que la rentabilidad bajo la que operaba, no sea la misma que tendría al ser una empresa legal.
- El factor financiero es el que causa mayor preocupación a la hora de emprender. Las Mompreneurs declararon que algunas de ellas nunca habían realizado un flujo de caja o un estado de resultados, incluso desconocían los términos. Muchos de sus negocios se manejan con cuentas aisladas en un libro de Excel o incluso en cuadernos. Dadas estas declaraciones, la guía de finanzas es de conceptos básicos y busca dar a las Mompreneurs un guía inicial de estudio, para después continuar con una fase avanzada.

## Referencias

- Aguilera Hintelholher, Rina Marissa. (2013). Identidad y diferenciación entre Método y Metodología. *Estudios políticos* (28), 81-103. Recuperado en 12 de mayo de 2021. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-16162013000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16162013000100005&lng=es&tlng=es).
- Alianza Uninorte con El Heraldo (2018). *Falta de financiación: Cuello de botella para emprendedores*. Failure Institute. El Heraldo.
- Ankunda R., Kiremire (Octubre 16 de 2011). THE APPLICATION OF THE PARETO PRINCIPLE IN SOFTWARE ENGINEERING. [http://www2.latech.edu/~box/ase/papers2011/Ankunda\\_termpaper.PDF](http://www2.latech.edu/~box/ase/papers2011/Ankunda_termpaper.PDF)
- Area, Eduardo (2011). *Nuevo Marketing: De las 4 P a las 4 C y de ahí a las 4 V*. Eduarea's Blog: Nuevas Tecnologías: La Empresa y los medios de comunicación social. <https://eduarea.wordpress.com/2011/05/03/nuevo-marketing-de-las-4-p-a-las-4-c-y-de-ahi-a-las-4-v/>
- Banco Mundial (2015). *Doing Business 2015 Going Beyond Efficiency*. Banco Mundial. <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>
- Banco Mundial. (2021). *Doing Bussiness 2021*. Banco Mundial. <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Profiles/Regional/DB2020/LAC.pdf>
- Benassini, Marcela. (2001). *Introducción a la investigación de mercados. Enfoque para América Latina*. Person Education.
- Berlin, Isahia (1980). *El Zorro y el Erizo*. CUPDF. <https://cupdf.com/document/el-erizo-y-la-zorra-isaiah-berlin-5699ce45814a9.html>

- Braidot, Nestor (2009). *Neuromarketing: Cómo llegar a la mente del mercado*.  
[https://www.researchgate.net/publication/44240367\\_Neuromarketing\\_como\\_'llegar'\\_a\\_la\\_mente\\_del\\_mercado](https://www.researchgate.net/publication/44240367_Neuromarketing_como_'llegar'_a_la_mente_del_mercado).
- BSC Designer. (s.f.). *Ejemplo de uso de una plantilla Pestel para planificación estratégica*. BSC Designer, <https://bscdesigner.com/es/pestel-analisis.htm>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Pasos para crear empresa*. CCB.  
<https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Tarifas y Registros 2022*. CCB.  
[https://www.ccb.org.co/content/download/23871/file/tarifas\\_registros\\_2022.pdf](https://www.ccb.org.co/content/download/23871/file/tarifas_registros_2022.pdf)
- Caracol. (2018). *Crear empresa no es fácil en Colombia, eso opinan emprendedores*. Caracol.  
<https://noticias.caracoltv.com/economia/crear-empresa-no-es-facil-en-colombia-eso-opinan-emprendedores>
- Carola, Oscar Horacio (2007). *Marketing – Plan para emprendedores*. Ediciones Geka.
- Castillo, A. (1999). *Estado de Arte en la enseñanza de emprendimiento*.  
<https://p2infohouse.org/ref/18/17602.pdf>
- Conletragrande. (2019). *7 Tipos de indicadores que facilitan el control de tu negocio en todas sus áreas*. Con letra grande. <https://www.conletragrande.cl/mi-empresa/7-tipos-de-indicadores-que-facilitan-el-control-de-tu-negocio-en-todas-sus-areas>
- Chehtman, Andrés. (2017). *Ocho tipos de análisis para identificar oportunidades de mercado*.  
[<https://www.euromonitor.com/article/ocho-tipos-de-analisis-para-identificar-oportunidades-de-mercado>] Euromonitor International
- De Vries-Weller. (2021). “Agility, flexibility and HR tech: Managing compensation strategy in a post-pandemic world” *Unleash*. <https://www.unleash.ai/agility-flexibility-and-hr-tech-managing-compensation-strategy-in-a-post-pandemic-world/>
- De Zuani, Rafael Elio (2003). *Introducción a la administración de Organizaciones*. Segunda Edición. Editorial Maktub.

- DHC Training. (s.f.). *Matriz de Revisión de Talento*. <https://www.dhctraining.com/blog-ideas/evaluaci%C3%B3n-9-cajas/>.
- EA Business School. (2022). *Por Retos directivos*. ES Business School. <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- EAE. (s.f.). *Los conflictos más frecuentes en las empresas familiares y cómo prevenirlos*. EAE Business School. <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>
- Economic and Social Development. (2021). *Sustainability and Post Covid World*. 69 th International Scientific Conference on Economic and Social Development. Página 2. [https://www.esd-conference.com/upload/book\\_of\\_proceedings/Book\\_of\\_Proceedings\\_esdDubai2021\\_Online.pdf](https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdDubai2021_Online.pdf)
- El Definido. (2018). *MIT determinó la mejor edad para emprender, y no es la que tú crees*. El Definido. <https://eldefinido.cl/actualidad/mundo/10351/MIT-determino-la-mejor-edad-para-emprender-y-no-es-la-que-tu-crees/>
- El Espectador. (2021). *Ella creó zapatos para el desarrollo y sano crecimiento de bebés y niños*. El Espectador. <https://www.elespectador.com/economia/emprendimiento-y-liderazgo/ella-creo-unos-zapatos-para-el-desarrollo-y-sano-crecimiento-de-bebes-y-ninos/?outputType=amp>
- Entrepreneur. (s.f.). *6 emprendedores que fracasaron terriblemente antes de cambiar el mundo*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/269141>
- Escudero, M. (2014). *Gestión de Compras*. Ediciones Nobel S.A.
- European Labour Authority. (2021). *How covid 19 has fundamentally changed recruitment in 2021*. [https://ec.europa.eu/eures/public/how-covid-19-has-fundamentally-changed-recruitment-2021-10-13\\_en](https://ec.europa.eu/eures/public/how-covid-19-has-fundamentally-changed-recruitment-2021-10-13_en)
- Forbes. (2013). *¿Cuál es la edad perfecta para emprender?* Forbes. <https://www.forbes.com.mx/cual-es-la-edad-perfecta-para-emprender/>

- Gatewood, D.; Hubert, S. & Murray, R. (2016). *Human Resources Selection*. Eight Edition. Cengage Learning.
- Gerencie. (2022). *Cuánto cuesta un trabajador con Salario Mínimo*. Gerencia. <https://www.gerencie.com/cuanto-cuesta-un-trabajador-con-salario-minimo.html>
- Giraldo Hernández, Gina María (2021). Clase de Estrategia, Universidad EAFIT, Bogotá.
- Gómez Saavedra, E. (1994). *Aseguramiento de la Calidad de Compras*. Editorial Legis Editores.
- González, J. C. (s.f.). *Curso de Finanzas para emprendedores*. Platzi. <https://platzi.com/cursos/financiamiento/>
- González, Andrés (2021). Conferencia. "Capacitación: Evaluación de conceptos DRECS". Ver "Capacitación: Evaluación de conceptos DRECS" | Microsoft Stream
- Guerrero, M. (s.f.). *El emprendedor y su familia*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/emprendedor-su-familia/>
- Impulsa Colombia. (s.f.). *Factores Determinantes de Supervivencia y Exportación de las empresas Colombianas*. Impulsa Colombia. <https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/Entregable%204D%20-%20Documento%20Publicable.pdf>
- Inicia. (2020). *Las Siete Características de los emprendedores*. Inicia. <http://inicia.org.ar/blog/las-7-caracteristicas-del-emprendedor/>
- Kanvel. (2018). *¿Qué es el Bill of Lading of conocimiento de embarque de mercancías (B/L) y que ocurre si se pierde?*. Kanvel. <https://kanvel.com/bill-of-lading/>
- Kizner, I (1975). *Competencia y función empresarial*. Unión Editorial.
- Klein, M. (1994). *La Función de Compras*. Ediciones Macchi.
- Koestler, Arthur (1959). *The Sleepwalkers: A History of Man's Changing Vision of the Universe*. Editorial: Hutchinson
- Kotler, Philip (2005). *Las preguntas más Frecuentes Sobre Marketing*. Grupo Editorial Norma.

- Kotler, Philip (2005). *Los 10 pecados capitales del marketing, señales y soluciones*. Jhon Wiley & Sons.
- Kotler, P; Bloom, P; Hayes T. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Kraljic, P. (1983). Las compras deben convertirse en gestión de suministros. *Harvard Bussiness Review*. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management?language=es>
- La República. (2018). *Conozca cuáles son los cobros que le hacen los bancos por las cuentas de ahorro*. La República. <https://www.larepublica.co/finanzas/conozca-los-cobros-que-le-hacen-los-bancos-por-cuentas-de-ahorro-2789792>
- Learning Legendario. (2017). *El modelo de aprendizaje 70:20:10. ¿Por qué todo el mundo habla de él?* Learning Legendario. <https://learninglegendario.com/amp/modelo-de-aprendizaje-702010/>
- Llamas Fernández, F., & Fernández Rodríguez, J. (2018). La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (84).
- Logisber. (s.f.). *Packing List ¿Te explicamos qué es y para qué sirve?* Logisber. <https://logisber.com/blog/packing-list>
- Louise, K. (2006). *5 Reasons Why KPI's Are Important to Your Company's Growth*. [https://www.linkedin.com/pulse/5-reasons-why-kpis-important-your-companys-growth-louise-leith-/](https://www.linkedin.com/pulse/5-reasons-why-kpis-important-your-companys-growth-louise-leith/)
- Malhotra K. Naresh (1997). *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico*. Segunda Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana
- Malhotra K. Naresh (2018). *Investigación de Mercados*. Quinta Edición. Pearson Educación.
- Martínez A. (2016). *El apoyo social a la hora de emprender*. WSIMAG. <https://wsimag.com/es/economia-y-politica/19837-el-apoyo-social-a-la-hora-de-emprender>

- Mesa, Jorge (2021). Clase presencial, Universidad Eafit, Bogotá.
- Mesa Holguín, Mario. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Primera Edición. Ecoe Ediciones.
- Michael Page (s.f.). *¿Cómo realizar una descripción de puesto?* Michael Page. *¿Cómo redactar una descripción de puesto?* (michaelpage.com.mx)
- Mnookin, R. (2010). *Cuándo negociar o cuándo pelear*. Editorial Norma.
- Morales, Víctor. (2002). Sobre la metodología como ciencia y el método científico: un espacio polémico. *Revista de Pedagogía*, 23(66), 121-146. Recuperado en 12 de mayo de 2021. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000100006&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000100006&lng=es&tlng=es).
- Motolo (2020). “*Emprende con Instagram: Trucos y consejos para una cuenta activa*”. Mujeres que emprenden (EBook). Ebook (mujeresqueemprenden.com)
- Nava, C. (s.f.). El emprendedor y la importancia de las relaciones familiares. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/el-emprendedor-y-la-importancia-de-las-relaciones-familiares/>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology—A Proposition in a Design Science Approach*. PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland.
- Pardo, C. I. y Alfonso, W. (2015). *¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?* The Failure Institute. <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>
- Pereira, D. (2021). *Business Model Canvas: The definitive Guide and Examples*. The Business Model Analyst. <https://businessmodelanalyst.com/business-model-canvas/>
- Porter, Michael (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara Editor S.A
- Quiroa, M. (s.f.). *Matriz de Kraljic*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-kraljic.html>
- Randall, Geoffrey (2003). *Principios de Marketing*. Segunda edición, Thomson Editores Sapin.

- Rankia. (2020). *¿Qué impuestos pagan en Colombia las empresas?* Rankia. <https://www.rankia.co/blog/dian/4653867-que-impuestos-pagan-colombia-empresas>
- Real Academia Española (2014). *Competencia*. Rae. <https://dle.rae.es/competencia>.
- Ruiz, V. (2018). *¿Cómo calcular el tamaño del mercado de mi proyecto?* Emprende Pyme.
- Saavedra, M.; Bustamante, S. (2013). *El problema de financiamiento de la PYME y el sistema nacional de garantías en Colombia*. Contaduría, Universidad de Antioquia.
- Samuelson y Nordhaus (2002). *Economía*. Decimoséptima Edición. Mc Graw Hill.
- Sangri, A. (2014). *Introducción a la Mercadotécnica*. Editorial Patria. <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074380019.pdf>
- Sangri, A. (2014). *Administración de Compras*. Google. [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=EW\\_gBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=ciclo+de+la+compra&ots=v68DSMfQVO&sig=K\\_VTqvp7WRq3UUZRHokvZ\\_gu6V4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=ciclo%20de%20la%20compra&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=lang_es&id=EW_gBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=ciclo+de+la+compra&ots=v68DSMfQVO&sig=K_VTqvp7WRq3UUZRHokvZ_gu6V4&redir_esc=y#v=onepage&q=ciclo%20de%20la%20compra&f=false)
- Schumpeter, J.A. (1950) *Capitalism, Socialism and Democracy*. Tercera Edición. Harper y Brothers.
- Semana. (s.f.). *Así sacan provecho los emprendedores a las redes sociales para crecer*. Semana. <https://www.semana.com/emprendimiento/articulo/como-crecer-un-negocio-solo-con-redes-sociales/282808/>
- Shearer, M. (2016). *NUEVAS TENDENCIAS EN LOS TRATADOS COMERCIALES EN AMÉRICA LATINA, Módulo II. Los Acuerdos Comerciales Regionales como herramienta para acceder a mercados exteriores*. Temas “fronterizos”. BID.
- Taller de Producción de Materiales Gráficos de la Carrera de Comunicación Social del Instituto de Tiempo Libre y Recreación de la Ciudad de Buenos Aires. *20 puntos sobre desarrollo de cartillas pedagógicas*.

- Templeman, M. (s.f.). *18 razones valiosas para emprender*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/267092>
- Thompson, Iván. (Septiembre, 2020). *Tipos de Empresa*. <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- Valencia, Joaquín (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. ISSUU. [https://issuu.com/cengagelatam/docs/como\\_elaborar\\_manuales\\_administrativos\\_rodriguez\\_v](https://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rodriguez_v)
- Varela, R; Gómez, L; Pereira, F; Vesga, R. (2014) *Dinámica empresarial colombiana 2013*. Colombia.
- Vera, L. (2021). *Diez características del emprendedor exitoso*. Club del Emprendimiento. <https://www.clubdeemprendimiento.com/blog/nuestros-emprendedores/diez-caracteristicas-del-emprendedor-exitoso/>
- Vidal Holguín, Carlos Julio (2010). *Stock Keeping Unit (SKU)*. Santiago de Cali, Programa Editorial Universidad del Valle.
- Villeda, K. (2017). *10 mamás que inspiran al mundo con sus historias de negocio*. Altonivel. <https://www.altonivel.com.mx/empresas/emprendedor/10-mamas-que-inspiran-al-mundo-con-sus-historias-de-negocio/>
- White D. (16 de septiembre de 2016). *Human Resource management for entrepreneurs*. HR Future. <https://www.hrfuture.net/news-1/human-resource-management-for-entrepreneurs-21842/>

## Anexos

### Anexo 1

#### Encuesta Mompreneurs – Situación actual

Parte 1	
Nombre:	
Edad	
¿Eres una madre emprendedora?	
¿Cuántos Hijos tienes?	
¿Cómo se llama tu emprendimiento?	
¿De que es tu emprendimiento? ¿A cuál industria pertenece?	
¿Cuentas con redes sociales? Compártenos los links	
¿Cuál es el mercado objetivo de tu emprendimiento? (bebés, niños, jóvenes, adultos)	
¿Hace cuánto tiempo tienes tu emprendimiento?	
¿Tienes Socios?, si tu respuesta es si ¿Cuántos Socios tienes?	
¿Tus socios son Familiares tuyos?	
¿Cuántos emprendimientos tuviste antes de llegar a tu emprendimiento actual?	
A parte de tu emprendimiento, ¿tienes un empleo fijo?	
¿Cuantas horas al día dedicas a tu emprendimiento?	
¿Perteneces al grupo Mompreneurs?	
En tu opinión, ¿quién es una Mompreneurs?	
¿Cómo es tu día a día siendo una Mompreneurs?	

Parte 2					
Teniendo en cuenta que 1 es " En total desacuerdo" y 5 " En Total Acuerdo" por favor responder las siguientes preguntas o afirmaciones. Marque con una X					
Preguntas	1	2	3	4	5
Pienso que me tomó mucho tiempo tomar la decisión de arrancar mi emprendimiento					
Me apasiona emprender					
¿ Es fácil iniciar un emprendimiento ?					
¿ Es mas fácil iniciar un emprendimiento en Colombia que en otros países ?					
¿ Tuve el apoyo de mi familia para el desarrollo de su emprendimiento ?					
¿ Tengo el tiempo suficiente para el desarrollo de su emprendimiento ?					
¿ Tuve o tengo recursos propios para iniciar mi emprendimiento ?					
¿ Mi emprendimiento requirió o requiere de financiamiento externo para poderse desarrollar ?					
¿ Tuve capacitación o asesoría antes de iniciar mi emprendimiento ?					
Considero que tengo todos los conocimientos financieros (Indicadores, rentabilidad, márgenes) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento					
Considero que tengo todos los conocimientos administrativos (Recursos humanos, estructura organizacional) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento					
Considero que tengo todos los conocimientos legales (Requisitos de ley, Normatividad de país, conceptos tributarios) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento					
Considero que tengo todos los conocimientos operativos (Inventarios, logística) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento					
Considero que tengo todos los conocimientos de mercadeo (Manejo de marca, publicidad, conocimiento del consumidor) para la continuidad y crecimiento de mi emprendimiento					
Tengo las capacidades para responder a eventos inesperados relacionados con el entorno (Crisis económica, pandemia, cambio en las tendencias) durante el desarrollo de mi emprendimiento					
¿Cuento con un plan que me permita tener un crecimiento organizado de ventas, rentabilidad y participación de mercado y a la vez que sea saludable financieramente?					
Mi emprendimiento se baso en productos o servicios de los cuales tengo alto dominio en lugar de productos o servicios en los cuales no me considero un experto					
¿ Cuento con métricas que me permiten evaluar el desempeño de mi emprendimiento y me permite tomar las acciones correctivas necesarias ?					
Considero que siempre estoy un paso adelante en mi emprendimiento y estoy preparada para manejar contingencias					
¿De cuántos emprendimientos he tenido que desistir por malos resultados? - En caso de ser mas de 5 por favor marcar 5					
Considero que de haber contado con capacitación previa sobre ¿Cómo emprender? Mis emprendimientos tendrían mejores resultados o no hubieran fracasado					
Considero que mi emprendimiento se está ofreciendo en el mercado correcto					
Considero al emprendimiento como una alternativa de mi trabajo principal y no como mi única opción para tener ingresos					
¿He buscado las ayudas que el Estado proporciona para los emprendimientos ?					
Conozco en detalle las ayudas que el Estado proporciona para los emprendimientos					
Considero que las ayudas que proporciona el Estado son suficientes para el desarrollo de mi emprendimiento					
Considero que el Estado ofrece ayudas para el desarrollo del negocio, pero no son de tipo financiero					
¿Consideras que actualmente tienes el numero máximo de Clientes que podrías tener?					
Cuento con un plan de mercadeo, mi marca la conocen gracias a eso					
La mayor fuente del volumen de ventas llega por el voz a voz					

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## Anexo 2

Guía de buenas prácticas en la publicidad a través de influenciadoras, Superintendencia de Industria Comercio, Colombia, 2020,

[https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones/GU%C3%8DA%20DE%20BUENAS%20PR%C3%81CTICAS%20EN%20LA%20PUBLICIDAD%20A%20TRAV%C3%89S%20DE%20INFLUENCIADORES%20004%20\(1\).pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones/GU%C3%8DA%20DE%20BUENAS%20PR%C3%81CTICAS%20EN%20LA%20PUBLICIDAD%20A%20TRAV%C3%89S%20DE%20INFLUENCIADORES%20004%20(1).pdf)

## Glosario

<sup>[1]</sup> El "Principio de Pareto", o más comúnmente "la regla 80/20" es una relación que describe la causalidad y los resultados. Afirma que aproximadamente el 80% de la producción es un resultado de aproximadamente el 20% de la entrada. Este principio fue observado por primera vez en 1906 por el economista italiano Vilfredo Pareto. THE APPLICATION OF THE PARETO PRINCIPLE IN SOFTWARE ENGINEERING. Ankunda R. Kiremire 19th October, 2011 [http://www2.latech.edu/~box/ase/papers2011/Ankunda\\_termpaper.PDF](http://www2.latech.edu/~box/ase/papers2011/Ankunda_termpaper.PDF)

<sup>[2]</sup> El punto de reorden indica el momento en el que se debe colocar una nueva orden de compra a un proveedor, para que se realice el abastecimiento de dicho producto. El punto de reorden establece un mínimo de existencias que se debe tener en el inventario y cuando éste llegue a la cantidad establecida, el producto tiene que reordenarse. <https://www.emprendedorinteligente.com/que-es-el-punto-de-reorden/>

<sup>[3]</sup> La expresión inventario de seguridad es usada en el contexto administrativo de una organización o empresa, entendiéndose que se trata de la cantidad de stock extra que se debe mantener en almacén, para hacer frente a situaciones diversas e imprevistos, por ejemplo, una falla de stocks, aumento repentino en la demanda, averías en equipos, fallas en las entregas de materia prima, paro de obreros, entre otras. [https://www.webyempresas.com/que-es-el-inventario-de-seguridad-y-como-se-hace/#%C2%BFQue es el inventario de seguridad](https://www.webyempresas.com/que-es-el-inventario-de-seguridad-y-como-se-hace/#%C2%BFQue%20es%20el%20inventario%20de%20seguridad)

<sup>[4]</sup> El término inglés Stock Keeping Unit (SKU), se usa para designar una unidad de inventario... es un ítem individual que se puede diferenciar claramente de otro, o sea, que tiene diferentes códigos en el sistema de información asociados o, incluso, que aun teniendo el mismo código, se localiza en regiones geográficas diferentes. Fundamentos de control y gestión de inventarios. Carlos Julio Vidal Holguín, Santiago de Cali, Programa Editorial Universidad del Valle, 2010, Página 24. [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=IRPmDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=inventarios++sku&ots=jzcPBDtoOO&sig=QUtVsyUnVWG\\_pOlerVRC5thCvds&redir\\_esc=y#v=onepage&q=inventarios%20%20sku&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=IRPmDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=inventarios++sku&ots=jzcPBDtoOO&sig=QUtVsyUnVWG_pOlerVRC5thCvds&redir_esc=y#v=onepage&q=inventarios%20%20sku&f=false)

<sup>[5]</sup> “La lista OFAC es un instrumento de consulta muy importante dentro de los procesos de prevención y detección del lavado de activos y financiación del terrorismo”. [https://www.uiaf.gov.co/asuntos\\_internacionales/enlaces\\_interes/enlace\\_lista\\_ofac](https://www.uiaf.gov.co/asuntos_internacionales/enlaces_interes/enlace_lista_ofac)

<sup>[6]</sup> “Una cuenta de compensación es una cuenta corriente en el exterior, que está registrada ante el Banco de la República. El registro ante el emisor se debe hacer con el formulario o Circular Externa 9 y su movimiento mensual con el 10”. [https://www.legiscomex.com/Documentos/mdo\\_cambiario\\_castro](https://www.legiscomex.com/Documentos/mdo_cambiario_castro)

<sup>[7]</sup> “La carta de crédito funciona como una instrucción que el banco del importador da al banco del exportador, garantizando así el pago al exportador por adelantado. Sin embargo, este requiere en

primer lugar que ambas partes cumplan algunos requisitos”.  
<https://www.icontainers.com/es/2017/09/04/que-es-carta-credito/>

<sup>[8]</sup> “Las navieras son las empresas de transporte marítimo internacional, que operan los barcos en los que se transportan mercancías. Los buques portacontenedores son los más utilizados, dado que las mercancías viajan más seguras y también su manipulación y carga y descarga en los puertos es más fácil y rápida”. <https://logisber.com/blog/empresa-de-transporte-maritimo-internacional>