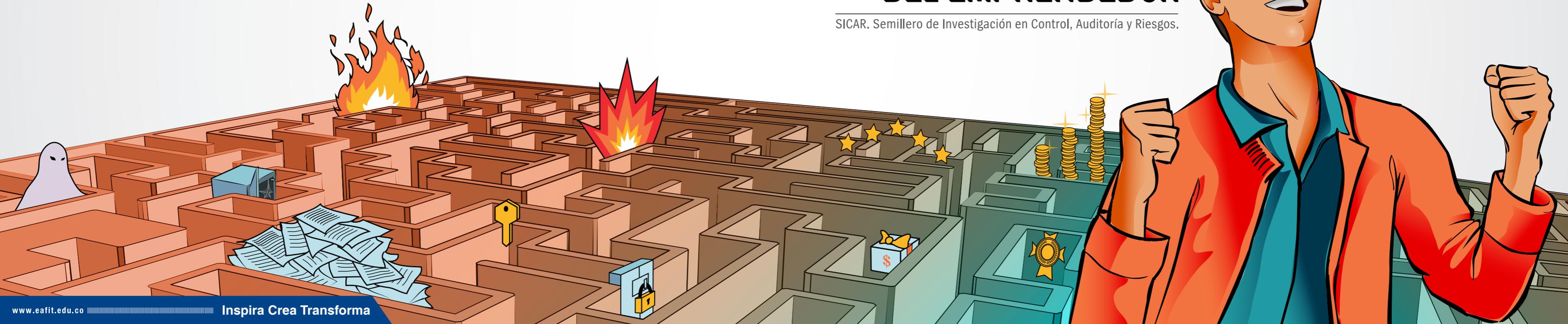


RIESGOS DEL EMPRENDEDOR

SICAR. Semillero de Investigación en Control, Auditoría y Riesgos.



Editor

Rubi Consuelo Mejía Quijano

Autores

Rubi Consuelo Mejía Quijano

Izaías Martins Da Silva

María Antonia Nuñez Patiño

Eduart Humberto Villanueva Herrera

Carolina Andrea Acevedo Sierra

Sara Paulina Estrada Gómez

Sara Lucía Marín Lopera

Andrea Pérez Betancur

Vanessa Duque Mejía

María Paulina Sánchez Rojas

Paola Andrea Jaramillo Gómez

Daniel Hoyos Rave

Clara Isabel Henao Montoya

Davidson Restrepo Eusse

Lorena Cano Tobón

Isabel Cristina Arboleda Valencia

Laura Cristina Echeverri Ibañez

Gloria Andrea Sánchez Prado

Luisa Fernanda Hurtado Montoya

Pamela Llano Cano

Johan Eduardo Gómez Ocampo

Constantino Federico Ramírez Maldonado

Departamento de Contaduría Pública

Ilustraciones

Isabel Cristina Castaño Preciado

Diseño y diagramación

Área de Comunicación Creativa

Corrección de estilo

Juan Fernando Molina Jaramillo

Juan Felipe Restrepo David

Evaluadores

Tomás Isaza Jaramillo

Jorge Hernán Mesa Cano

Rafael Méndez Lozano

RIESGOS DEL EMPRENDEDOR



→ CONTENIDO

1

9 **EL EMPRENDEDOR**

- 10 Definición
- 11 Cualidades del emprendedor
- 12 Tipos de emprendimiento

2

15 **EL RIESGO**

- 16 Antecedentes
- 17 ¿Qué es un riesgo?
- 17 Tipos de riesgos
- 18 ¿Cómo se gestionan los riesgos?
- 19 El emprendedor y los riesgos

3

21 **SURGIMIENTO DE LA IDEA**

- 23 Fuentes de ideas
- 24 Momentos en el surgimiento de la idea
- 26 Riesgos en el surgimiento de la idea
- 26 Generación de ideas
- 27 Concepto de negocio
- 28 Identificación de oportunidades

4

31 **DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO**

- 32 ¿Qué es un modelo de negocio?
- 32 ¿Cómo se estructura un modelo de negocio?
- 33 Entorno del modelo de negocio
- 34 Estudios que complementan y soportan el diseño del modelo de negocio
- 35 ¿Cuáles son las características y beneficios de los estudios que complementan y soportan al modelo de negocio?
- 36 Riesgos en el diseño del modelo de negocio
- 37 Estudio de mercados
- 40 Estudio técnico u operativo
- 42 Estudio organizacional
- 45 Estudio legal
- 46 Estudio financiero

5

49 CREACIÓN DE LA EMPRESA

50 **Formalización de la empresa**

50 ¿Qué es una empresa y qué es un establecimiento de comercio?

50 ¿Por qué es importante la formalización de la empresa?

51 ¿Cuáles modalidades existen para lograr la formalización?

53 ¿Cuáles son los pasos para la formalización de la empresa?

53 ¿Cuáles son las formas de organización para iniciar un negocio?

57 ¿Cómo se hace la consulta del nombre de la empresa?

57 ¿Cómo se hace la consulta de marca?

58 ¿Cómo se consulta la actividad económica de la empresa por formalizar?

58 ¿Qué trámites se deben realizar para formalizarse?

61 ¿Existen algunos permisos especiales para funcionar?

61 ¿Hay beneficios de ley para las microempresas o empresas de formalización?

61 ¿Cuáles son las obligaciones de una empresa formalizada?

62 **Puesta en marcha**

62 ¿Cuáles aspectos se deben tener presentes en relación con el recurso humano?

65 ¿Qué se debe pensar respecto a la estructura física y tecnológica?

65 ¿Qué aspectos se deben tener presentes respecto a los recursos financieros?

66 ¿Qué se debe pensar respecto a la organización y el modelo de operación de la empresa?

67 **Riesgos en la creación de la empresa**

67 Formalización

69 Puesta en marcha

6

75 OPERACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA

76 **¿Cómo contribuir a la operación acertada del modelo de negocio?**

78 **Factores a tener en cuenta para la sostenibilidad de la empresa**

80 **Riesgos en la operación y sostenibilidad de la empresa**

85 CONCLUSIONES

86 GLOSARIO DE TÉRMINOS

93 BIBLIOGRAFÍA



INTRODUCCIÓN

Durante las dos últimas décadas del siglo XX, el mundo inició una transformación radical en el modelo de organizar la economía y en la velocidad de la innovación tecnológica, lo que generó un verdadero cambio de paradigma en la manera de hacer negocios; el crecimiento económico, la globalización y la tecnología se han convertido en el motor principal para que las nuevas ideas emprendedoras sean tendencia mundial en todos los aspectos. El ánimo para crear nuevas empresas ha tenido un impacto tan fuerte que se ha visto la necesidad, tanto para entidades privadas como gubernamentales, de unirse para crear instituciones y programas específicos que se dediquen a brindar apoyo

económico y asesorías en el proceso de creación e implementación de ideas de emprendimiento.

El emprendedor se ha caracterizado como un verdadero estratega, capaz de abrirse caminos a sí mismo y, a su vez, a los demás, y como individuo competente para identificar oportunidades en medio de la incertidumbre, puesto que posee una variedad de aptitudes y actitudes para enfrentar nuevos retos y asumir riesgos. El emprendedor es quien está dispuesto a llegar a donde otros no están listos a hacerlo; no descansa hasta hacer realidad sus ideas, dado que por sus venas y su mente corren la innovación y la creatividad, es decir, una gran capacidad de imaginar, transformar y mejorar bienes y servicios para

el bienestar de la sociedad. Su combustible es la pasión por lo que hace, y demuestra que es posible lo que otros llaman imposible a través de la dedicación, el esfuerzo y el compromiso; su gran reto es pensar de modo diferente y sentir que siempre se puede intentar algo más.

Emprender no es una tarea fácil pero tampoco imposible, es un proceso que hay que desarrollar sin lugar a dudas, con empeño y convicción, y que tiene un sinnúmero de aventuras por afrontar y riesgos por superar, desde que se enciende la imaginación hasta que se materializan los pensamientos e ideas.

En la actualidad la Universidad EAFIT impulsa el emprendimiento desde sus carreras de pregrado.

Muchos emprendedores inician sus proyectos, pero no siempre se tiene la certeza sobre el resultado de sus ideas, a veces se obtienen ganancias, pero en ocasiones las empresas no pueden sostenerse y llegan a cerrarse. Surgen entonces varias preguntas: ¿Cuáles serán los riesgos que enfrentan los emprendedores al llevar a término su idea innovadora? ¿Cómo responden a ellos? ¿Cómo podrían controlar estos riesgos? Dado el interés por comprender por qué un gran número de emprendimientos fracasan, el Semillero de Investigación en Control, Auditoría y Riesgos (SICAR), perteneciente al Grupo de Investigación en Información y Gestión, del Departamento de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT, con el apoyo de Colciencias y de la misma Universidad, planteó la tarea de investigar acerca de los riesgos que afrontan los emprendedores, teniendo como base el caso de emprendedores de EAFIT, con el ánimo de obtener

los conocimientos necesarios para diseñar una guía clara y sencilla, que permita a todos aquellos interesados en crear empresa conocer las circunstancias que pueden vivir al concretar sus ideas, y les facilite evidenciar la existencia de los riesgos que se pueden presentar a cada paso y los posibles controles que podrían tenerse en cuenta para tratar de minimizarlos.

Con el anterior propósito se desarrolló una investigación en la que se entrevistaron once emprendedores de la Universidad EAFIT¹, tanto egresados como estudiantes, todos ellos creadores de empresas en diferentes momentos: algunos en una fase preoperativa, otros en la etapa inicial de su negocio, otros como emprendedores exitosos y con amplia trayectoria y

algunos que no tuvieron éxito; quienes aportaron información sobre los riesgos que han afrontado en el proceso de la creación de empresas y la manera como los superaron en algunos casos; o cómo esos mismos riesgos los llevaron a la quiebra en algunos otros. Adicionalmente se consultaron cinco expertos en el tema de emprendimiento² y se realizó una amplia investigación documental en libros, artículos de revistas, periódicos, tesis de grado y textos electrónicos que contribuyeron a entender mejor el proceso de emprendimiento. Los resultados de esta investigación fueron evaluados por un experto en riesgos³ y tres en emprendimiento⁴; y sus recomendaciones fueron incorporadas en este texto.

1 De empresas como Skutmart, Ecodek, Erco, Epicentro, Ikoo, Nezzio, Ma'snacks, S.M. Digital, Umedia, Nueva era, Ecosplash Laboratorio.

2 Paola Podestá, Izaias Martins da Silva, Jorge Mesa, Flaminio Villalba, Andrés Aramburo.

3 Tomás Isaza Jaramillo.

4 Un profesor de emprendimiento y dos evaluadores.

La cartilla se encuentra estructurada en varios capítulos. En el primer capítulo se dedica un espacio para introducir el concepto de *emprendedor*, sus cualidades, los posibles determinantes de su espíritu emprendedor y los tipos de emprendimiento. En el segundo capítulo se aborda el tema del *riesgo* y su vinculación con el del emprendimiento; inicialmente se ilustra sobre los antecedentes históricos del riesgo, su definición, los tipos de riesgos, la gestión de riesgos, para finalmente culminar el capítulo estableciendo la relación del emprendedor con los riesgos.

A partir del tercer capítulo se abordan una serie de momentos (etapas, fases o ciclos) identificados a partir del análisis y del contraste realizado entre las diferentes fuentes bibliográficas estudiadas y las entrevistas aplicadas; estos momentos fueron definidos por el Semillero

de Investigación SICAR con el fin de simplificar la comprensión de los riesgos en el proceso de emprendimiento aunque, por supuesto, sin perder de vista el papel protagónico del emprendedor como la persona que se atreve a tomar la iniciativa de desarrollar su idea de negocio e impregna su sello en cada momento que vive; adicionalmente, no todos los momentos descritos a continuación son vividos por los emprendedores de igual forma. Así es como, en el tercer capítulo, se trata uno de esos momentos, el *surgimiento de la idea*; en el cual se presentan al emprendedor las diferentes posibilidades de crear, transformar e idear nuevas posibilidades al tomar en consideración factores de percepción del entorno, culturales y de costumbres, así como su apetito por innovar y deseo de progresar.

El diseño del *modelo de negocio* se aborda en el cuarto capítulo, como un momento de creación

por el que pasan algunos emprendedores al utilizar una herramienta que define la manera en que su negocio puede crear valor para posteriormente estructurar, dar sentido, concretar y evaluar la viabilidad de la idea.

El quinto capítulo trata sobre la *creación de la empresa*, como el momento en que el emprendedor legaliza su negocio frente al Estado. Es importante tener presente que al hablar de creación de la empresa se hace referencia no sólo a su formalización para que la misma cumpla con los requerimientos legales, sino que incluye realizar una gestión adecuada que le permita poner en marcha el negocio y actuar en busca de sus objetivos, con el apoyo de estrategias que soportarán el modelo de negocio.

Uno de los momentos más críticos dentro del proceso de emprendimiento es la *operación* y

sostenibilidad de la empresa analizadas en el sexto capítulo, esto se debe a que el emprendedor debe implementar un sinnúmero de acciones que le facilitan a su organización ser más competitiva y con capacidad de superar los diferentes cambios que se presentan en el entorno. Después del proceso de creación, la empresa continúa su camino para lograr los objetivos trazados y debe administrar eficientemente los procesos fundamentales para ella, como son el manejo de los recursos financieros, la gestión del recurso humano, la planeación estratégica, la logística, la publicidad, las ventas, etc.; así mismo debe evaluar si su modelo de negocio funciona de acuerdo con lo planeado.

De esta manera, todo ese enriquecedor y arduo camino del emprendimiento requiere personas competentes para asumir retos y ser grandes agentes de transformación, de modo que sean ellas los motores de cambios en un mundo caracterizado por nuevas y complejas exigencias en materia laboral, productiva y humana.

La cartilla que se presenta a continuación, en su primera versión, es un trabajo que se ofrece a todos los públicos relacionados con el tema del emprendimiento (estudiantes, emprendedores, inversionistas, docentes, entidades privadas y gubernamentales que apoyan el emprendimiento, asesores, etc.); con esta iniciativa se brinda información sobre los riesgos más frecuentes a

la hora de emprender, lo que contribuye a que se puedan analizar, prevenir y mitigar en forma más consciente. Se espera recibir de todo el público que acceda a este trabajo retroalimentación sobre el mismo, para enriquecer con sus experiencias o conocimiento la identificación de los riesgos que han vivido como emprendedores o analizado como docentes, asesores o entidades de apoyo al emprendimiento, y la forma como los han afrontado o pudieran prevenirse; de tal manera que se disminuya notoriamente el índice de emprendimientos que no superan el denominado “valle de la muerte” y así lograr, con este conocimiento, incentivar el éxito en la materialización de nuevas ideas de negocios.

› **EL EMPRENDEDOR DEBE ESTAR DISPUESTO A APRENDER, PERSEVERAR Y LUCHAR POR MATERIALIZAR SU IDEA, PORQUE EL SER EMPRENDEDOR ES UN TEMA DE ACTITUD.**

EL EMPRENDEDOR



Definición

La palabra emprendimiento se deriva del término francés *entrepreneur* que significa estar listo para tomar decisiones o a iniciar algo. Según Vérin, en los siglos XVII y XVIII se llamaba emprendedor al arquitecto y al maestro de obra, puesto que se podían identificar en ellos características de personas que emprendían grandes obras; así como al guerrero que emprendía una conquista por su arrojo, valentía y por los riesgos que implicaba su iniciativa⁵, por tanto el emprendedor era un pionero que iniciaba una aventura sin tener la certeza de sus resultados. En el siglo XVII, Richard Cantillon⁶ fue el primer economista en relacionarlo con el riesgo, al observar que es un agente que compra diferentes medios de producción y los utiliza para generar un nuevo producto; este compra a precios conocidos para luego vender a precios sujetos a la incertidumbre⁷.

5 Verin, 1982, pp. 9-14.

6 Cantillon, 1755.

7 Max Weber afirmó que su tarea es buscar la multiplicación de su riqueza, basados en una mentalidad diferente y convierten su actividad en una profesión de vida; Josep Schumpeter amplió estas definiciones y afirmó que su función es revolucionar la forma de producción a través de las invenciones, por lo que define a este tipo de personas como unos innovadores y agentes del cambio; para Peter Drucker, este tipo de personas buscan continuamente los cambios que pueden significar oportunidades y con los cuales hacen rupturas en la sociedad,

Otro economista, Jean Baptista Say, reconoció además de su papel en la puesta en marcha y coordinación de todo proceso productivo, la función de asumir la responsabilidad y la dirección y, por tanto, el riesgo de las actividades, y Alfred Marshall los definió como “hombres de negocios, que se hacen cargo de asumir o correr riesgos, reúnen el capital y la mano de obra necesarios para el trabajo, llevan a cabo e ingenian su plan general y vigilan sus menores detalles”⁸.

El emprendedor es aquella persona que tiene el “gusto por la innovación o disposición para asumir riesgos”⁹, a su vez, los innovadores son personas que demuestran gran interés por la indagación, realizan interrogantes que cuestionan el statu quo para entender cómo son las cosas y cómo se pueden modificar, con ello generan nuevas percepciones, direcciones, conexiones y posibilidades. Los innovadores también se caracterizan por ser observadores de su entorno (tecnologías, empresas, servicios, productos, etc.) para encontrar nuevas formas de hacer las cosas; ellos dedican mucho tiempo a crear redes de contactos para probar ideas a través de puntos de vista diferentes; son personas que ponen en práctica nuevas ideas y experimentan constantemente para explorar el mundo, esto les permite probar hipótesis, obtener nueva información y estar en constante aprendizaje¹⁰.

también sostiene que el fundador de un pequeño negocio y que corra riesgos no es necesariamente un emprendedor que genere desarrollo económico, o sea un innovador. Terán, 2011, pp. 14-16 y 20.

8 Marshall, 1957, p. 245.

9 Flórez, 2007, pp. 3-4

10 Dyer, Gregersen y Christensen, 2011, p. 20.



Cualidades del emprendedor

Es necesario conocer quiénes son las personas que se encuentran detrás de la idea de emprender y cuáles son las características o cualidades que los llevan, a partir de una necesidad u oportunidad, a desarrollar una idea de negocio atreviéndose a asumir riesgos para volverla realidad. Allí donde otra persona ve un problema, el emprendedor ve una solución, la oportunidad de arriesgarse para obtener beneficios.

Aunque existan estereotipos de lo que es un emprendedor, y muchos suelen asociarlos con características específicas como ser “rico, joven y universitario”, en realidad no se puede establecer un modelo único de emprendedor. Sin embargo, es claro que lo que en definitiva se necesita es coraje y convicción aunque, a su vez, el factor de la buena actitud es clave en el éxito¹¹. Algunas de las cualidades de las personas que tienen una orientación emprendedora que les permite asumir riesgos, ser innovadores y proactivos se describen a continuación.

Cualidades del emprendedor

Cualidades asociadas a los riesgos

- › Independiente
- › Osado
- › Asertivo
- › Perceptivo
- › Tomador de riesgos
- › Previsivo
- › Apasionado por los desafíos
- › Determinado
- › Con autoconfianza

Cualidades asociadas a la innovación

- › Creativo
- › Propositivo
- › Original
- › Ingenioso
- › Gestor de mejoramiento
- › Capaz de romper paradigmas

Cualidades asociadas a la actitud proactiva

- › Líder
- › Perseverante
- › Buscador del éxito
- › Disciplinado
- › Con capacidad de trabajo en equipo
- › Motivado
- › Adaptado al cambio
- › Sociable: creador de redes
- › Comprometido

Fuente: Elaboración de los autores con información de Varela (2008).

Según Freire, conviene diferenciar tres niveles de atributos que poseen las personas y que favorecen las actividades de emprendimiento, los que él llama: hábitos técnicos, metahabilidades y talentos; algunos de ellos se pueden adquirir o modificar, mientras que otros son inherentes a la persona, son innatos, es decir, nacen con ella:

1. Hábitos técnicos: claramente modificables

- › Formación
- › Experiencia

2. Metahabilidades: tal vez modificables

- › Emancipación (independencia)
- › Moderación
- › Pasión
- › Resultados
- › Espiritualidad
- › Novicio (actitud de aprendiz)
- › Disfrute del camino
- › Éxitos compartidos
- › Determinación
- › Optimismo y sueños
- › Responsabilidad incondicional (protagonismo)

3. Talentos: inmodificables

- › Capacidades innatas¹²

Con lo anterior se observa que existen atributos que la persona tiene y que benefician las actividades emprendedoras, pero que existen muchas otras que se pueden adquirir, por lo cual el emprendedor debe estar dispuesto a aprender, perseverar y luchar por materializar su idea, porque el ser emprendedor es un tema de actitud.

Tipos de emprendimiento

Existen diferentes formas en las que una persona puede emprender y desarrollar su idea, algunas de ellas las menciona el Ministerio de Educación, en Colombia, como tipos de emprendimientos:

- › **Científico y/o tecnológico:** este tipo de emprendimiento hace referencia al momento en que se investiga o apropia el conocimiento que conduce al desarrollo, adaptación o mejoramiento de sistemas, artefactos o procedimientos para satisfacer las necesidades existentes en los diferentes ámbitos de la actividad humana y social.
- › **Ambiental:** también llamado verde, se refiere a las formas de pensar, sentir y actuar de las personas desde una conciencia ambiental, a través de la generación de ideas que ayuden con el desarrollo de la creatividad e innovación para el buen uso de los recursos que hay en el ambiente y así generar un desarrollo sostenible.

¹² Freire, 2005, pp. 5 y 8-10.

› RIESGOS DEL EMPRENDEDOR

- › **Cultural y/o artístico:** son procesos orientados a la creación, participación y liderazgo de actividades, proyectos artísticos o culturales a partir del desarrollo de competencias básicas y ciudadanas en las personas para el fomento de capacidades creativas e innovadoras.
 - › **Social:** son un conjunto de propuestas que pretenden responder de manera efectiva a necesidades, problemáticas e intereses de un grupo social.
 - › **Empresarial:** corresponde a la creación, liderazgo y fortalecimiento de actividades, procesos o proyectos económicamente productivos. Implica un aprendizaje conducente al desarrollo, promoción y comercialización de productos o servicios que satisfagan expectativas y necesidades de las personas¹³.
- Cualquiera de estos tipos de emprendimiento puede estar enmarcado en las siguientes dos categorías.
- › **Tradicional:** es aquel en el que se incursiona en un mercado de producción de bienes ya existentes, pero por características intrínsecas se cree que se puede superar el de los competidores, ya sea por valor agregado o cambios a los productos, por ventajas inherentes a la empresa, o que se pueda dar una mejor distribución o atención a los clientes.
 - › **Innovador:** este con mayor frecuencia se da en las universidades o centros de investigación, y son ayudados por agentes que promueven el emprendimiento. Consiste en tener un producto diferenciado a los demás, que permite crear un mercado nuevo o sustituir otro existente¹⁴.

13 Ministerio de Educación, 2012, pp. 14-15

14 Fuentes, 2011, párr. 4-5.

› **A LA HORA DE ANALIZAR LOS RIESGOS,
EL EMPRENDEDOR DEBE TENER EN CUENTA
LA CORRELACIÓN ENTRE ELLOS, YA QUE LA OCURRENCIA
DE ALGUNO PUEDE LLEVAR COMO CONSECUENCIA
QUE OTROS RIESGOS IGUALMENTE SE ACTIVEN O
DESENCADENEN. Isaza Jaramillo, 2014**

EL RIESGO



Antecedentes

El riesgo ha estado presente desde los inicios de la humanidad y el hombre lo ha abordado desde diferentes perspectivas; por una parte, se tienen evidencias antiguas del gusto del ser humano por vivir situaciones en las que los resultados de sus actuaciones son fruto de la incertidumbre, como por ejemplo en los juegos de azar; de otro lado, el hombre ha tenido la necesidad de predecir los hechos desfavorables del futuro con el fin de prevenirlos y anticiparse a ellos, fruto de esto lo evidencia la necesidad de los antiguos griegos por consultar a sus dioses el futuro, a través del oráculo de Delphos¹⁵.

El riesgo y las formas de manejarlo han sido el objeto de estudio de diferentes áreas del conocimiento; su medición, es decir el cálculo de su probabilidad de ocurrencia, fue posible por los avances matemáticos iniciados a partir de la época del Renacimiento, siglo XVI, y continuado por diferentes matemáticos, físicos o economistas¹⁶. En el área de los seguros,

se inició el manejo de los riesgos al ofrecer el seguro de transporte marítimo y luego el seguro de vida; además, la administración de riesgos en general surgió de esta disciplina por medio del desarrollo de las metodologías para la medición y tratamiento de los riesgos puros¹⁷, que luego se extendió a otros tipos de riesgos; en el área de finanzas, el riesgo se refiere a la posibilidad de las pérdidas de las inversiones financieras, en este campo el desarrollo ha sido acelerado especialmente por la normatividad bancaria que ha impuesto el manejo de riesgos como el de crédito, de liquidez, de mercado, operativo, etc.; en el área de seguridad industrial, a raíz de los accidentes presentados alrededor de las industrias, se comenzaron a reglamentar las actividades industriales riesgosas, identificando el impacto de estas, evaluando y estableciendo así las medidas de tratamiento de dichos riesgos; en el campo de la salud ocupacional, debido a los accidentes y peligros que corrían los trabajadores, se estableció como obligatorio el desarrollo de esta área en las organizaciones con el fin de proteger la salud de los empleados y prevenir los riesgos laborales; en el control organizacional, el estudio del

15 Mejía Quijano, 2011, p. 37.

16 Girolamo Cardano, Galileo, Blaise Pascal, Pierre de Fermat, Chevalier de Mére, Abraham de Moivre, Daniel Bernoulli, Thomas Bayes, Francis Galton y Harry Markowitz.

17 Riesgos que al materializarse siempre producen pérdidas. Normalmente son los asegurables.

riesgo adquiere una mayor importancia, en el que la administración de los riesgos hace parte integral y fundamental del sistema de control; estos son solo unos ejemplos, pero existen muchos otros campos de estudio del riesgo (tecnológico, ambiental, seguridad integral, etc.).¹⁸

¿Qué es un riesgo?

Existen diversas definiciones de riesgo; según Mejía Quijano, “desde el punto de vista etimológico, el origen de la palabra riesgo se atribuye tanto al latín como al árabe. Se dice que llega al italiano a través de la palabra *risico* o *rischio*, y ésta del árabe clásico *rizq* (lo que depara la providencia), o del latín *resecu* (riesgo en el mar, roca, risco) y *risicare* (desafiar, retar, enfrentar, atreverse o transitar por un sendero peligroso). El significado de riesgo se relacionaba con el peligro que en la antigüedad representaban los riscos marinos para las embarcaciones”¹⁹.

Por su parte, Deloitte & Touche e IMEF definen el riesgo como el “impacto y la probabilidad de que una amenaza pueda afectar adversamente la capacidad de una organización en lograr sus estrategias y objetivos de negocio”²⁰; Bravo & Sánchez lo relacionan con “todo lo que pueda hacer que el resultado sea inferior a las expectativas”²¹, y De Lara lo relaciona con un significado negativo (peligro, daño, siniestro o pérdida) que “es

18 Mejía Quijano, 2011, pp. 39-43.

19 Mejía Quijano, 2011, p. 50.

20 Deloitte & Touche e IMEF, 2003, p. 1.

21 Bravo & Sánchez, 2009, p. 18.

parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de los procesos de inversión en particular”²².

En general, el riesgo es relacionado con la probabilidad de pérdida, la incertidumbre, la dispersión del resultado con lo esperado, una amenaza evaluada en su probabilidad de ocurrencia y en la gravedad de sus consecuencias posibles, o la posibilidad de no lograr los objetivos establecidos.²³ La Norma ISO 31000 lo define como “el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”²⁴.

Tipos de riesgos

La gran variedad de riesgos y su diversidad de clasificaciones puede ser tan extensa como se quiera, en este caso se presenta una clasificación que abarca algunos riesgos que puede afrontar toda empresa.

En el campo empresarial y para efectos de este trabajo, el riesgo se relaciona con la incertidumbre de un resultado, afectado por situaciones de carácter interno o externo, que puede impactar a la organización de forma negativa, por pérdidas que conllevan a la disminución de la capacidad para lograr los objetivos estratégicos y generar valor para los clientes, dueños, accionistas y partes interesadas, pero que también puede ser positivo convirtiéndose en oportunidades de obtener ganancias²⁵.

22 De Lara, 2003, p. 13.

23 Mejía Quijano, 2006, pp. 30-32.

24 ISO, 2009, p. 1.

25 Mejía Quijano, 2013, p. 26

Riesgos del entorno

El entorno organizacional comprende elementos como el país donde está ubicada la empresa, su naturaleza, la región, la ciudad, además del sector, la industria y las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales. Algunos riesgos del entorno son:

- ◁ Riesgos de la naturaleza (terremotos, maremotos, deslizamientos, erupción volcánica, etc.)
- ◁ Riesgo país
- ◁ Riesgo cultural
- ◁ Riesgo económico
- ◁ Riesgo político
- ◁ Riesgo social
- ◁ Riesgo tecnológico

Fuente: Elaboración de los autores con información de Mejía Quijano (2006).

Riesgos generados en la empresa

Dentro de la empresa se pueden presentar un sinfín de riesgos que pueden afectar los procesos, el mercado, los recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, así como a los clientes y hasta la imagen de la misma. Algunos riesgos generados en la empresa son:

- › Riesgo reputacional
- › Riesgo especulativo
- › Riesgo operativo
- › Riesgo ambiental
- › Riesgo laboral
- › Riesgo puro
- › Riesgo estratégico
- › Riesgo físico
- › Riesgo legal
- › Riesgos financieros

¿Cómo se gestionan los riesgos?

Gestionar o administrar los riesgos es “el proceso mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, tratan o manejan, monitorean y comunican los riesgos generados en una actividad, función o proceso”²⁶, llevado a cabo con el fin de “mitigar la exposición total de la empresa”²⁷ a los riesgos.

26 Bravo & Sánchez, 2009, p. 69.

27 Deloitte & Touche e IMEF, 2003, p. 6.

La gestión de riesgos trae múltiples beneficios, como son el análisis integral de los riesgos en la organización, vinculación de todo el personal en el tema de la exposición al riesgo, toma de decisiones acertadas y equilibradas para el manejo de los riesgos, mejor control en los costos de la empresa, mejoramiento continuo y aprovechamiento de oportunidades²⁸.

28 Mejía Quijano, 2006, pp. 43-44.

La gestión de riesgos comprende seis etapas: la *identificación*, en la que se descubren aquellos eventos o situaciones que reflejan peligro y afectan los objetivos de la organización; la *calificación* de riesgos, en la que se determina la representatividad de los riesgos, es decir, la magnitud de estos, en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y a su impacto; la *evaluación* de riesgos, que consiste en analizar la situación en la que está la organización frente a los riesgos, de acuerdo con su calificación, en ella se determina si los riesgos son aceptables, tolerables graves o inaceptables; el *diseño de medidas de tratamiento de los riesgos*, estas medidas se clasifican en dos tipos: para el control del riesgo (evitar, prevenir o proteger) y para el financiamiento del riesgo (aceptar, retener o transferir); posteriormente se da la *implementación de las medidas* de tratamiento de los riesgos; y *el monitoreo y evaluación de los riesgos*, que consiste en realizar el seguimiento al estado de los riesgos²⁹.

El emprendedor y los riesgos

Se puede afirmar que las personas que deciden crear empresa o materializar una idea de negocio se enfrentan a diferentes situaciones que, de una u otra manera, pueden hacer que no se aprovechen las oportunidades o que llevan a que la ejecución de la idea sea compleja.

²⁹ Mejía Quijano, 2006, pp. 46-54.

Por esto, identificar y gestionar los riesgos es importante para el emprendedor, puesto que le ayuda a comprender las diferentes amenazas que pueden afectar sus objetivos, estrategias y planes, para así anticiparse a ellas, evaluarlas, tratar de reducirlas, monitorearlas y, en algunas circunstancias, convertirlas en oportunidades; lo cual puede proporcionarle mayores ventajas frente a los competidores y mejorar la toma de decisiones, la planeación estratégica y el diseño de sus sistemas de gestión³⁰.

Como sugiere el experto en riesgos Tomás Isaza Jaramillo, “a la hora de analizar los riesgos, el emprendedor debe tener en cuenta la correlación entre ellos, ya que la ocurrencia de alguno puede llevar como consecuencia que otros riesgos igualmente se activen o desencadenen. A manera de ejemplo, puede mencionarse que la ocurrencia de un riesgo de la naturaleza como es el caso de un terremoto puede afectar los riesgos del entorno, como el riesgo económico del país (disminución del crecimiento, aumento de la deuda, mayor desempleo), el riesgo social (aumento de la delincuencia), riesgo país (baja de calificación de riesgo), riesgo de mercado (variación de precios de *commodities*, tasa de cambio, tasas de interés), riesgo de competitividad en infraestructura; y así mismo puede afectar riesgos internos en la empresa como el riesgo físico, riesgo de operación, falla en la cadena de abastecimiento, etc.³¹”.

³⁰ Deloitte & Touche e IMEF, 2003, p. 5.

³¹ Isaza Jaramillo, 2014, comunicación personal.

› **“EL EMPRENDEDOR PUEDE ENCONTRAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN NUEVAS IDEAS O EN IDEAS YA EXISTENTES PERO QUE SE PUEDEN LLEVAR A CABO DE FORMA DIFERENTE O EN LUGARES DIFERENTES”. Trias, 2007**

SURGIMIENTO DE LA IDEA



El proceso que se relaciona con la creación de nuevos negocios tiene un antecedente, que es el surgimiento de la idea, aquella con la que le será posible al emprendedor consolidar una empresa que pueda hacer frente a los desafíos que con el tiempo se le podrán presentar. Para tener una visión clara de lo que es una idea de negocio se hace necesario conocer por qué y cómo surge la idea³².

El surgimiento de la idea está profundamente ligado al emprendedor mismo, sus capacidades y concepciones, su contexto y experiencia. Los antecedentes culturales, económicos y geográficos hacen que una idea surja y se desarrolle con diferentes comportamientos. El sentimiento de emprender en la mayoría de las ocasiones comienza desde una edad muy temprana y con motivos que están muy ligados a la vida y entorno de cada persona³³.

En el proceso del surgimiento de la idea, son muchas las posibilidades que deben pasar por la mente del emprendedor, quien debe hacer un análisis profundo, al elaborar en su mente un esquema detallado de las transformaciones que se llevarán a cabo en todo el proceso, cuáles son los posibles cambios, los elementos para la creación del negocio,

los pros y los contras que trae la idea y las posibles soluciones para los problemas existentes³⁴.

Aunque las oportunidades están latentes, no es sencilla su identificación. A veces las ideas están a un paso, pero la reducida interacción con el campo de la misma imposibilita su detección. Según William Bygrave, especialista en temas de emprendimiento y profesor del Babson College de Boston, citado por Andy Freire, el 90 % de las ideas que se llevan a su realización provienen de la ocupación en la que el emprendedor se estaba desarrollando y solo el 10% de un golpe de inspiración. Por ello, se habla mucho de la **experiencia** y la **interdiscipliniedad** como promotores de ideas³⁵.

Hacer una caracterización de cómo surge la idea de negocio es una tarea difícil, ya que se debe reconocer que las actividades que la componen no tienen un orden requerido y nacen por circunstancias y necesidades diferentes.

32 Flórez, 2007, p. 3.

33 Sanchis & Ribeiro, 1999, p. 23.

34 Sanchis y Ribeiro, 1999, pp. 23-29.

35 Freire, 2005, pp. 18 y 22-27.

Fuentes de ideas

Existen diferentes factores o circunstancias que influyen, impulsan o permiten la generación de ideas de negocio, tales como son las necesidades, los problemas y las oportunidades.

Las *necesidades* se refieren a la carencia de algo y al deseo de obtenerlo. Muchas de las ideas innovadoras surgen para la satisfacción de alguna de las necesidades descritas a continuación.

Según Abraham Maslow, existen cinco tipos de necesidades del ser humano:

1. **Fisiológicas:** relacionadas con la supervivencia, lo que el cuerpo requiere de forma involuntaria como son el alimento, bebida, descanso, respiración, etc..
2. **Seguridad:** búsqueda de protección familiar, física, de salud, de recursos, de empleo.
3. **Sociales:** necesidad de tener amistad, amor, pertenecer a asociaciones o grupos.
4. **Estima:** permiten la valoración del ser humano como el prestigio, confianza, respeto, autoestima, reconocimiento, éxito.
5. **Autorrealización:** deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, desarrollo del potencial propio.

Estas necesidades tienen una jerarquía, al satisfacer las necesidades del nivel 1 (fisiológicas) se manifiestan las del nivel 2 (seguridad); al satisfacerse estas últimas a su vez surgen las del nivel 3 (sociales), así hasta llegar a las de autorrealización o nivel 5³⁶.

36 Maslow, 1991, pp. 25-33.

Por su parte David McClelland, afirma que existen tres grupos de necesidades:

1. **Logro o autorrealización:** deseo de hacer las cosas mejor, tener grandes responsabilidades, tareas retadoras, excelencia.
2. **Afiliación:** necesidad de tener relaciones de amistad, ser aceptados por grupos sociales, preferencia a la cooperación.
3. **Poder:** deseo de influir en quienes les rodea, tener prestigio, estatus, control³⁷.

Los *problemas* son situaciones que alteran el equilibrio o dificultan la consecución de un fin y que se desean resolver. Según Osterwalder y Pigneur, empezar con una descripción minuciosa de un problema que esté relacionado con una persona, empresa, sociedad, etc. y luego contar una historia que exprese cómo se puede solucionar el problema es una forma clara de obtener y presentar la idea³⁸.

Las *oportunidades* son situaciones propicias para hacer algo. Según Trías, “el emprendedor puede encontrar oportunidades de negocio en nuevas ideas o en ideas ya existentes pero que se pueden llevar a cabo de forma diferente o en lugares diferentes”,³⁹ el autor sugiere también que “partir de una idea existente disminuye el riesgo puesto que se cuenta con mayor información”⁴⁰.

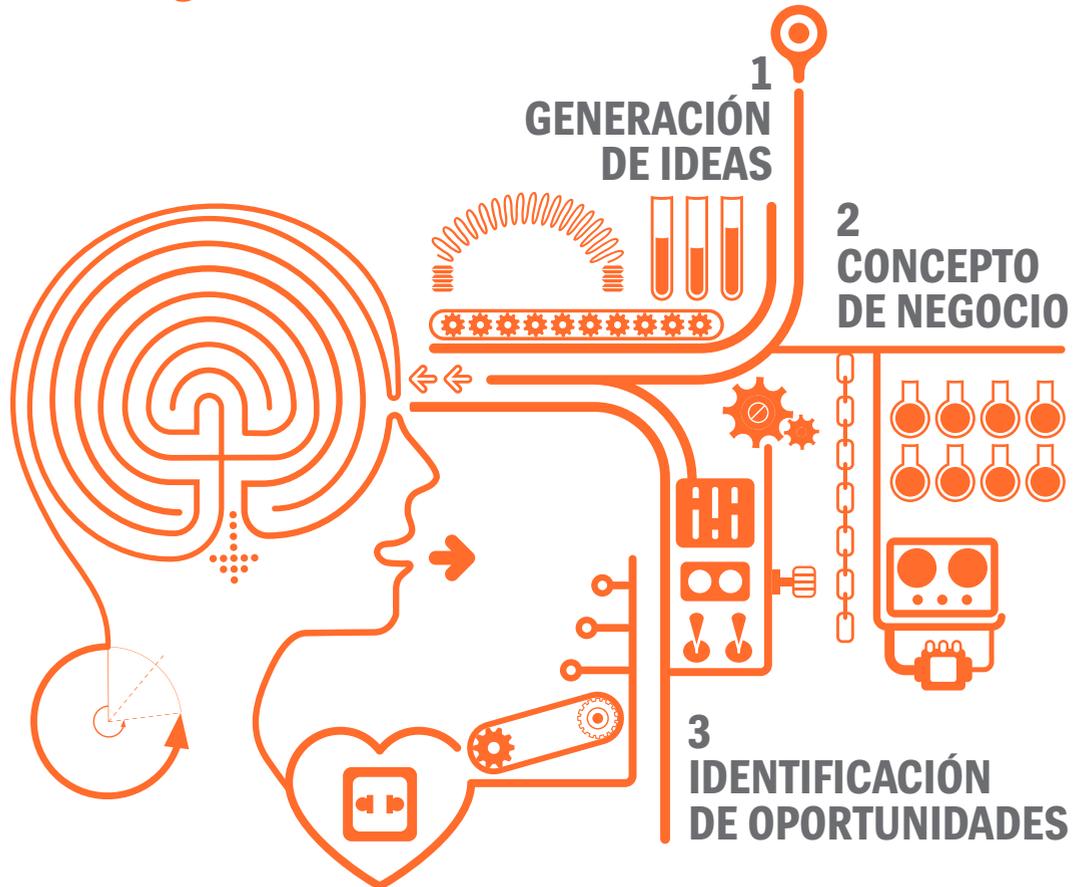
37 McClelland, 1989, pp. 244-395.

38 Osterwalder y Pigneur, 2011, pp. 144 y 173.

39 Trías, 2007, p. 105.

40 Trías, 2007, p. 105.

Momentos en el surgimiento de la idea



Cómo surge la idea es una actividad abstracta que se realiza según cada emprendedor, sus influencias familiares y culturales, el entorno, el acceso a tecnologías, la idea de emprendimiento y demás variables que lo caracterizan; por consiguiente, se proponen tres momentos básicos que se presentan a la hora del surgimiento de una idea de negocio:

1. **Generación de ideas:** se lleva a cabo una evaluación mental de la idea y se piensa de manera muy elemental en todas las variables del negocio, ya sean las necesidades que conllevan al surgimiento y solución de un problema, o un complemento y modificaciones de una idea ya existente; en este proceso se define un bosquejo de lo que pretende el emprendedor.
2. **Concepto de negocio:** se busca tener una mejor idea y lograr establecer un esquema más estructurado de la misma; en este punto se realizan actividades como la investigación sobre la idea, la definición del alcance, del factor innovador, del equipo de trabajo y de los clientes.

3. **Identificación de oportunidades:** se da validez a la idea con bases más sólidas, para llevar a cabo el siguiente proceso de creación y constitución de la idea emprendedora, para lo cual se tienen en cuenta informaciones como posible mercado y estrategias, financiación, alianzas comerciales, lugar de operación del negocio, etc.

En este punto, en el que el emprendedor concreta su idea, es factible que surjan diferentes riesgos que puedan afectar su desarrollo, o que, incluso, lleven al emprendedor a desistir de sus propósitos. Para ayudar a visualizar estos diferentes riesgos, además de los posibles controles para reducirlos y los beneficios que obtendría el emprendedor con su aplicación; se presenta a continuación una matriz que sintetiza dicha información; este mismo modelo se utilizará en el diseño del modelo de negocio, en la creación de la empresa, en su operación y sostenibilidad.

Riesgos en el surgimiento de la idea

Generación de ideas

📍 Riesgo	📍 Control	📍 Beneficios
<p>Posibilidad de:</p> <p>No realizar el proyecto por miedo al fracaso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia al fracaso, tener confianza en sí mismo y en su iniciativa • Socializar las ideas • Realizar pruebas piloto y prototipos continuamente para ensayar las nuevas ideas⁴¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender de las equivocaciones, continuar con la motivación y seguir trabajando por el desarrollo de la idea • La experimentación es la mejor manera para obtener información sobre lo que puede funcionar, realizar un experimento otorga los datos necesarios para poder avanzar con la idea de negocio⁴²
<p>No compartir y contrastar su idea con otros por miedo al robo o plagio de la misma</p>	<p>Asesorarse, de preferencia con expertos, conocedores del tema y entidades que apoyan los emprendimientos</p>	<p>Iniciar con la creación de redes de contacto que permitirán obtener un mayor entendimiento del tema</p>

41 Dyer, Gregersen y Christensen, 2011, p. 104.

42 Ibid.

Concepto de negocio

📍 Riesgo	📍 Control	📍 Beneficios
<p>Posibilidad de: Que sea inviable llevar a cabo la idea</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer investigaciones y análisis en profundidad del mercado y de la normatividad • Madurar la idea, transformarla a través de conocimiento y experiencia 	<p>Mayor grado de factibilidad y realización de la idea de negocio, que aportará solidez en la proyección de la idea hacia las siguientes etapas</p>
<p>Inconstancia con el proyecto</p>	<p>Formar un equipo de trabajo que comparta la misma pasión. Incluir en el equipo personas con diferentes perfiles, que puedan cumplir funciones de realizador (hace las cosas de inmediato), administrador (organizador y encargado de la mejora continua), emprendedor (creativo y asume riesgos) e integrador (fomenta la cultura y cooperación); se le conoce como el equipo RAEI⁴³</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar apoyo de otras personas con los mismos intereses y que permita reducción de incertidumbres, inseguridades y preocupaciones durante el establecimiento y desarrollo de la idea de negocio • Contar con un equipo de trabajo complementario de acuerdo con sus perfiles
<p>Dificultades para estructurar conceptualmente el proyecto</p>	<p>Buscar apoyo de entidades públicas, universidades o instituciones que apoyan el emprendimiento, que brinden asesoría y capacitación</p>	<p>Concretar mejor la idea de negocio para lograr que sea factible su desarrollo</p>

43 Kushell, 2001.

Identificación de oportunidades

 Riesgo	 Control	 Beneficios
<p>Posibilidad de:</p> <p>No identificar el mercado correcto</p>	<p>Investigar y aprender todo lo que se pueda sobre la industria de interés, analizar los mercados desarrollados⁴⁴</p>	<p>Entender el funcionamiento de ideas de negocios exitosas del mismo sector en países desarrollados, para orientarse correctamente al mercado objetivo⁴⁶; conocer más profundamente las necesidades del mercado</p>
<p>No idear un producto que se diferencie de los existentes en el mercado</p>	<p>Estudiar y aplicar diferentes metodologías que permitan pensar los productos o servicios en forma diferente, ejemplo: usar Design Thinking o pensamiento de diseño⁴⁵</p>	<p>Evitar la confrontación con la competencia, en entornos de oferta excedente como los actuales⁴⁷</p>

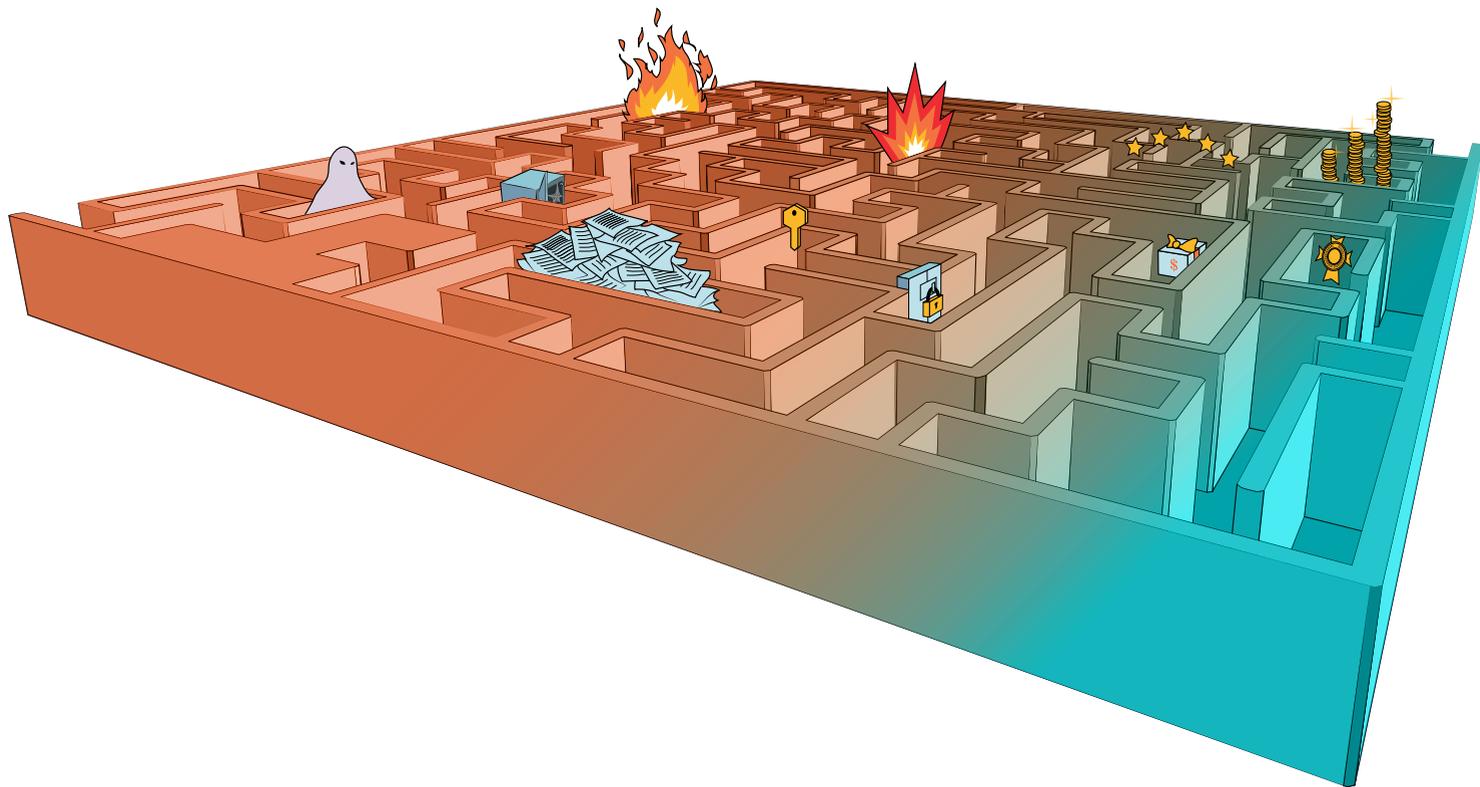
Fuente: Elaboración de los autores.

44 Freire, 2005, p. 23.

45 Brown, 2008.

46 Freire, 2005.

47 Ibíd.



› **COMO SOPORTE O COMPLEMENTO AL DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO, LOS EMPRENDEDORES PUEDEN REALIZAR DIFERENTES ESTUDIOS QUE PERMITAN TENER MAYOR INFORMACIÓN Y DATOS DETALLADOS PARA TOMAR DECISIONES Y LLEVAR A CABO LA MATERIALIZACIÓN DE SUS IDEAS DE NEGOCIO.**

DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO



¿Qué es un modelo de negocio?

Un modelo de negocio es una herramienta que permite definir de qué manera se crea y agrega valor para los clientes, además de la generación de ingresos y beneficios para la compañía, de esta forma el modelo de negocio es la planificación ordenada y metódica de las actividades que realizará una empresa para las cuales se tiene en cuenta la opinión de cada uno de los grupos de interés⁴⁸.

¿Cómo se estructura un modelo de negocio?

Para estructurar un modelo de negocio según Osterwalder y Pigneur (2011), es necesario tener en cuenta los siguientes componentes:

› Segmentos de mercado

Seleccionar grupos de clientes con características similares (niños, adultos, mujeres, hombres, colegios, universidades) a los que se decide ofrecer el producto o servicio. Segmentar los clientes a los cuales se va a dirigir debe ser una decisión basada en las necesidades

48 Osterwalder y Pigneur, 2011, pp. 14-15.

reales de los clientes, puesto que depende de ellos si la empresa continúa en el tiempo o no⁴⁹.

› Propuestas de valor

La propuesta de valor de una compañía es aquella que hace a la empresa diferente de los demás, son aquellos productos o servicios que se ofrecen según las características y comportamientos del segmento de mercado ya definido⁵⁰.

› Canales

Son los medios por los cuales se comunica la empresa con los clientes con el fin de entregarles el producto o servicio que se ofrece, hacen parte también de la propuesta de diferenciación que tiene la empresa⁵¹.

› Relaciones con los clientes

Las relaciones que se establecen con los clientes dependen del segmento de mercado seleccionado, sus características, necesidades y comportamiento dentro de la economía, además del tipo de empresa

49 Ibíd, pp. 20-21.

50 Ibíd, pp. 22-25.

51 Ibíd, pp. 26-27.

› RIESGOS DEL EMPRENDEDOR

que se tenga y los servicios que se brinden, estas relaciones pueden ser personales, de comunidad, de autoservicio, automática, exclusiva, entre otras⁵².

› Fuentes de ingresos

Son los ingresos que percibe la compañía ya sea por la venta de activos, los préstamos, alquileres, donaciones, venta de productos o servicios, cuotas de uso o suscripciones en caso de ser una empresa de tecnología⁵³.

› Recursos clave

Son todos aquellos recursos que la empresa necesita para funcionar correctamente como los recursos físicos, intelectuales, humanos, económicos, sociales, legales, etc.⁵⁴.

› Actividades clave

Son aquellas acciones importantes que el emprendedor debe realizar con el fin de tener éxito dentro del mercado en el que se encuentra, este tipo de acciones pueden ser la producción de la empresa, el servicio al cliente, la resolución de problemas en persona o por medio de las redes o plataformas virtuales teniendo en cuenta el objetivo de la empresa⁵⁵.

52 Ibid, pp. 28-29.

53 Ibid, pp. 30-31.

54 Ibid, pp. 34-35.

55 Ibid, pp. 36-37.

› Asociaciones clave

Son todas aquellas personas o empresas que se unen a la red del negocio con el fin de ser más productivos y poder entregar una propuesta de valor diferenciadora al cliente, los socios pueden ser los proveedores, competidores y todas aquellas personas que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la empresa.⁵⁶

› Estructura de costos

Finalmente se deben tener en cuenta los costos para poner a funcionar la empresa, puesto que con esta información se puede pronosticar un periodo de tiempo para recibir utilidades, además de generar seguridad en el emprendedor al saber cuáles son sus egresos para no excederse y administrar mejor el negocio.⁵⁷

Entorno del modelo de negocio

Los modelos de negocio deben diseñarse teniendo en cuenta el entorno y todo lo que este aporta, demanda o afecta a la empresa, puesto que este tipo de análisis permite al emprendedor tener una visión más amplia de su negocio, además de permitirle el planteamiento de diversas estrategias como las de crecimiento y diversificación que generen mayor competitividad; según Osterwalder, en su libro *Generación de modelos de negocio*, tener conocimiento del entorno ayuda a diseñar en forma más acertada cada

56 Ibid, pp. 38-39.

57 Ibid, pp. 40-41.

uno de los componentes del modelo de negocio porque este los afecta de diferentes maneras, por ejemplo: *las asociaciones clave* pueden afectarse por las fuerzas de la industria, como son los competidores, proveedores, nuevos productos, productos sustitutos, etc., ya que se pueden encontrar aliados que potenciarían la idea de negocio; *las fuentes de ingresos, la estructura de costos, los canales de distribución y los recursos de la empresa* pueden ser influenciados por las fuerzas macro-económicas, como son los mercados de capital, las condiciones que presentan los mercados globales y la infraestructura económica, debido a que modifican constantemente los precios de los recursos necesarios para llevar a cabo la idea de negocio; *la segmentación de clientes* puede verse afectada debido a las fuerzas del mercado, como son las necesidades de los clientes, su capacidad de compra y los costos de cambio, porque reflejan los aspectos que impulsan a los clientes a comprar y el grado en que están satisfechas sus necesidades, lo que permite determinar con claridad a qué tipo de clientes les interesa la propuesta de valor propia; y, por último, *la propuesta de valor, las relaciones con los clientes y las actividades clave del modelo de negocio*, son afectados al conocer las tendencias clave, es decir, las nuevas tecnologías, los cambios sociales, culturales y socioeconómicos, porque con esta información se puede comprender mejor qué hace que las personas cambien sus percepciones, generen nuevas decisiones de compra y se puedan definir los métodos para mejorar el modelo de negocio⁵⁸.

58 *Ibíd.*, pp. 200-209.

Estudios que complementan y soportan el diseño del modelo de negocio

Como soporte o complemento al diseño del modelo de negocio, los emprendedores pueden realizar diferentes estudios que permitan tener mayor información y datos detallados para tomar decisiones y llevar a cabo la materialización de sus ideas de negocio. Estos son los más utilizados:

- › **Estudio de mercados:** incluye el estudio del producto, demanda, oferta, precios, comercialización y promoción.
- › **Estudio técnico u operativo:** involucra la estimación de inversiones, los costos, la capacidad diseñada, la localización, la disponibilidad de insumos y el cronograma de realización.
- › **Estudio organizacional o administrativo:** comprende la definición de funciones, responsabilidades, autoridad, canales de comunicación y organigrama.
- › **Estudio legal y de formalización:** corresponde a los aspectos jurídicos que regulan los derechos y deberes, así como los tipos de contrato y el tipo de sociedad.
- › **Estudio financiero:** se utiliza para determinar la viabilidad financiera del proyecto, para calcular los criterios de rentabilidad que apoyan las decisiones como la Tasa Interna de Retorno (TIR), el

Valor Presente Neto (VPN), el periodo de recuperación (*payback*), etc. El estudio financiero es el último porque se alimenta de todos los anteriores para poder hacer las proyecciones y obtener los indicadores financieros⁵⁹.

Son muchos los beneficios de estos estudios, por ejemplo, con el estudio legal y de formalización se amplía la visión de toda la reglamentación que se debe cumplir, por mencionar una vía: a nivel ambiental se puede determinar la cantidad y tipo de contaminación que se puede generar, la limitante de recursos naturales que se puedan demandar, las restricciones de zonas (ubicación) para cada tipo de negocio; de igual modo, con el estudio técnico se puede determinar la capacidad de producción y si se tiene mayor disponibilidad (capacidad ociosa), con base en ello se pueden tomar decisiones estratégicas para ofrecer el producto o servicio a otros clientes que no se tenían establecidos, con este mismo estudio se analiza la logística que se requiere para que exista coherencia entre los tiempos de entrega de los insumos y los tiempos de entrega del producto final que permitan responder oportunamente a la demanda, con lo cual se puede determinar la cantidad que se requiera de inventario, incluso antes de salir al mercado para poder satisfacer a los clientes. Todos los estudios que se mencionaron permiten tomar decisiones basadas en mayor información para disminuir el nivel de incertidumbre.

⁵⁹ Antioquia E, 2008, pp. 8, 20, 24, 29.

¿Cuáles son las características y beneficios de los estudios que complementan y soportan al modelo de negocio?

Desde el punto de vista formal, deben cumplir las siguientes condiciones:

- › Documentos que se realizan de forma organizada
- › Lenguaje claro y conciso
- › Adaptado a cada idea de negocio
- › Planificado (mayor probabilidad de perdurar)

Estos estudios traen consigo los siguientes beneficios:

- › Atrae posibles inversionistas (rentabilidad e inversión)
- › Ofrecen la oportunidad de analizar y proyectar el negocio
- › Brindan confianza
- › Considera posibles contingencias⁶⁰.

Con estos estudios normalmente se conforma el llamado plan de negocio, que es un instrumento que evalúa la viabilidad de un proyecto, ayuda a concretar su camino y posibilita al emprendedor desarrollar todas las

⁶⁰ Flórez, 2007, p. 202.

expectativas que tiene en cuanto al negocio, permitiéndole ubicarse en su situación actual y futura. Además, proporciona el poder de convencimiento frente a las posibles fuentes de financiación⁶¹ que soliciten este tipo de soporte para presentar la idea de negocio.

Riesgos en el diseño del modelo de negocio

El diseño del modelo de negocios puede no funcionar cuando se tiene poca información para tomar decisiones respecto a cada uno de sus componentes, o si se tiene mucha información que no es analizada o interpretada correctamente; en ocasiones, la propuesta de valor es poco llamativa, o puede ser atractiva y podría tener éxito pero no se sabe expresar correctamente; también puede suceder que el servicio o producto a ofrecer no tenga el mercado potencial por ser algo

novedoso o por desconocimiento de sus beneficios, lo que implicaría el diseño de estrategias para crear la necesidad del mismo o para divulgar ampliamente sus bondades.

En muchas ocasiones los estimativos de ingresos se realizan con demasiado optimismo, lo que puede desfasar los resultados respecto a lo planeado, o se pueden omitir costos o gastos necesarios para el funcionamiento del modelo de negocios; otra dificultad en el diseño de los modelos de negocio se da cuando el emprendedor tiene poca habilidad para concretar las ideas, o para determinar alternativas que permitan que las ideas generen ingresos o posibiliten la obtención de fondos de financiación; adicionalmente se pueden tener fallas al determinar adecuadamente las asociaciones clave.

A continuación, se presenta la matriz de riesgos, controles y beneficios para cada uno de los estudios que soportan y complementan el diseño del modelo de negocios.

61 Barrow, 2010, cap. 6.

Estudio de mercados

📍 Riesgo	📍 Control	📍 Beneficios
<p>Posibilidad de: Error en la recolección de la información de la oferta (competencia) y la demanda (clientes)</p>	<p>Buscar asesoría de expertos y capacitar a las personas encargadas de la recolección de información</p>	<p>Brinda veracidad y confianza con la información obtenida</p>
<p>Error y/o desacierto en los análisis de la oferta y la demanda</p>	<p>Buscar capacitación y obtener asesoría previa para analizar y determinar la oferta y la demanda adecuadamente</p>	<p>Garantiza mayor seguridad en el desarrollo del plan de negocio, puesto que se tiene mayor certeza del mercado</p>
<p>Desacierto en la definición del segmento de mercado en el cual se va a incursionar (clientes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interrelacionar el segmento de mercado con la oferta de servicios • Identificar claramente los beneficios que se ofrecen con los productos o servicios propios y establecer a quien más podría servirle • Validar la selección del mercado con expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite reconocer las necesidades específicas y trabajar sobre estas, para identificar así el mercado e incursionar en el mismo • Facilita la venta del producto o servicio que se ofrezca • Aumenta el número de clientes al que van dirigidos los productos o servicios

Continúa...

...continuación

📍 Riesgo	📍 Control	📍 Beneficios
Posibilidad de: Error en el diseño de las estrategias competitivas	Determinar las fortalezas y debilidades con las cuales se va a competir	Garantiza mayor seguridad en el diseño de las estrategias competitivas
Desacierto al crear un solo producto o servicio	Reconocer oportunamente las necesidades de los clientes, a través de la diversificación y la innovación continua	<ul style="list-style-type: none"> • Permite satisfacer en su totalidad las necesidades de los clientes con un diversidad de productos o servicios • Amplía el portafolio de servicios y permite abarcar mayor mercado
Posibilidad de ofrecer un producto o servicio por el que los clientes no están dispuestos a pagar	Realizar prototipos y pruebas piloto	Ofrecer el producto o servicio que realmente espera recibir o tenga aceptación por parte del cliente
Desacierto en determinar el momento adecuado para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio	Hacer vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva	Permite ofrecer productos o servicios acorde a las necesidades del mercado

Continúa...

...continuación

 Riesgo	 Control	 Beneficios
<p>Posibilidad de: Desacierto en la definición de la marca</p>	<p>Buscar asesoría en cuanto a diseño y definición de la marca del producto o servicio</p>	<p>Permite a la empresa diseñar y definir una marca específica para que los productos y servicios sean atractivos y de aceptación para los clientes</p>
<p>Error en la determinación del tipo y el número de canales de distribución</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio y capacitación sobre canales de distribución • Validar con expertos los canales de distribución propuestos en el estudio de mercado, con el fin de optar por los más adecuados • Realizar pruebas piloto de ser posible 	<p>Permite que el proceso de distribución de la empresa se realice con efectividad, alcanzando resultados óptimos y fidelización de los clientes</p>
<p>Desacierto en el diseño de las estrategias de comunicación con los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar diferentes medios para comunicarse con los clientes • Validar con los clientes los sistemas de comunicación • Validar la información con expertos en comunicación para determinar con claridad la forma y los medios de comunicación por utilizar, según el tipo de producto o servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que cada uno de los productos o servicios puedan publicitarse en forma adecuada • Se genera interacción adecuada con el cliente

Estudio técnico u operativo

📍 Riesgo	📍 Control	📍 Beneficios
<p>Posibilidad de:</p> <p>Error en la determinación de los requerimientos locativos del negocio, ya sean físicos o virtuales</p>	<p>Obtener capacitación y asesoría para la realización de estudios para determinar la ubicación física del lugar en el que va a estar ubicado el negocio y de cada una de las especificaciones que debe tener el sitio, tales como infraestructura tecnológica, cercanía con el cliente, etc.</p>	<p>Optimiza los recursos que se necesitan y con los que se cuentan para iniciar el proyecto</p>
<p>Que la materia prima, los repuestos y los insumos no cuenten con la calidad suficiente para elaborar un producto o servicio que satisfaga al cliente</p>	<p>Validar con expertos las características que deben tener la materia prima, los repuestos y los insumos para la fabricación de productos o servicios</p>	<p>Permite obtener una mayor certeza del producto o servicio por ofrecer, al tener en cuenta las especificaciones y los parámetros de calidad requeridos para la materia prima, los repuestos y los insumos</p>
<p>Error en la determinación de costos para prestar el servicio</p>	<p>Recibir capacitación y asesoría sobre la estimación de costos</p>	<p>Previene pérdidas por incurrir en costos que no corresponden a la realidad del producto o servicio</p>

Continúa...

...continuación

 Riesgo	 Control	 Beneficios
<p>Posibilidad de:</p> <p>No contar con los activos fijos para inicio de la producción, la prestación del servicio o la comercialización del producto</p>	<p>Buscar alternativas de financiación para obtener los activos fijos necesarios para la operación</p>	<p>Reduce costos y tiempos de prestación de servicios o venta de productos</p>
<p>Que no exista una estandarización de los procesos</p>	<p>Diseñar el manual de procedimientos en el que se especifiquen cada uno de los procesos y actividades y los responsables de los mismos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite conservar la calidad en los productos y servicios • Reduce errores y reprocesos por desconocimiento de los procedimientos
<p>Desabastecimiento de materia prima, repuestos, insumos y otros materiales necesarios para la producción del producto o prestación del servicio</p>	<p>Tener una base de datos de proveedores, para así contar con varias opciones de suministros</p>	<p>Ayuda a diversificar proveedores, lo que genera mayor seguridad en la disponibilidad y el bajo costo de la materia prima en el mercado</p>

Estudio organizacional

📍 Riesgo	📍 Control	📍 Beneficios
<p>Posibilidad de: Desacierto en la elaboración de una estructura organizacional que no esté acorde con las necesidades de la empresa</p>	<p>Buscar asesoría de personas expertas o capacitación para la elaboración de un organigrama y asignación de funciones de acuerdo con las necesidades de la empresa</p>	<p>Garantiza que la organización tenga un organigrama bien definido, en el que se reflejen las relaciones de poder en la organización y genere mayor eficiencia en la toma de decisiones</p>
<p>Desacierto en la selección de los socios</p>	<p>Analizar objetivamente los motivos de asociación, el perfil de los diferentes socios, las fortalezas y debilidades de los mismos y la empatía y posibilidad de trabajar en equipo</p>	<p>Conformar un equipo emprendedor que permita trabajar armónicamente y pueda facilitar la materialización de la idea de negocio</p>
<p>Desacierto en la elaboración del reglamento interno y en su divulgación</p>	<p>Contar con asesoría jurídica o capacitación en lo referente al reglamento interno y divulgación del mismo</p>	<p>Permite definir lineamientos en el comportamiento y valores de los trabajadores, controlando cierta parte del comportamiento formal</p>

Continúa...

...continuación

📍 Riesgo	📍 Control	📍 Beneficios
<p>Posibilidad de: Error en la definición de los canales de comunicación y los sistemas de información</p>	<p>Tener asesoría o capacitación con personas expertas en comunicación y sistemas de información, para así diseñar o validar los canales de comunicación o la consecución de los sistemas de información apropiados para la empresa</p>	<p>Permite lograr efectividad y transparencia en la comunicación y manejo de la información a lo largo de cada proceso, lo que posibilita el cumplimiento de cada una de las metas</p>
<p>No asignar responsabilidades dentro de la organización, así como también la delimitación de autoridad para el personal</p>	<p>Definir los perfiles de los cargos, las responsabilidades y los roles de autoridad de acuerdo con las funciones en la empresa</p>	<p>Permite conocer dónde empiezan y dónde terminan las funciones y el grado de autoridad de cada empleado, lo que optimiza recursos y facilita el cumplimiento de objetivos</p>
<p>Desacuerdo en la elaboración de la propuesta de valor</p>	<p>Definir de qué manera los productos y servicios serán diferenciados de otros ofrecidos en el mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite conocer cuáles son las necesidades de los clientes • Aumenta el rendimiento del producto o servicio que se está ofreciendo⁶²

62 Osterwalder y Pigneur, 2011

Continúa...

 Riesgo	 Control	 Beneficios
<p>Posibilidad de: Error en el momento de tener una asociación</p>	<p>Realizar estudios financieros y sociales de las personas para asociaciones potenciales con la empresa</p>	<p>Reduce conflictos posteriores al tener mayor conocimiento de las personas con las que posiblemente se tenga una asociación</p>
<p>Omitir la realización de algunas actividades clave</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento profundo sobre el proceso que se necesita para entregar la propuesta de valor • Definir cronograma de actividades y asignar responsables 	<p>Garantiza el cumplimiento de la propuesta de valor y genera diferenciación en el mercado</p>
<p>Imposibilidad de realizar las actividades clave</p>	<p>Relacionar las actividades clave con los recursos disponibles</p>	<p>Establece las actividades clave que están al alcance de la idea de negocio</p>

Estudio legal

 Riesgo	 Control	 Beneficios
<p>Posibilidad de:</p> <p>No cumplir con la normatividad o tener desconocimiento de la misma</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acudir a asesoría jurídica en cuanto a la normatividad que rige • Capacitación constante en las normas que pueden afectar a la empresa 	<p>Reduce el impacto que trae consigo una sanción o multa en caso de la materialización del riesgo</p>
<p>Perder exenciones económicas por desconocimiento de normas que apoyan el emprendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los beneficios económicos y entidades que apoyen al emprendedor • Establecer los requisitos que deben cumplirse para obtener las exenciones 	<p>Permite aprovechar al 100% todos los beneficios económicos y el apoyo ofrecido por entidades que impulsan a los emprendedores</p>
<p>Perder negocios u obligarse a reformular un producto o un servicio por el desconocimiento de la reglamentación del sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar asesoría de expertos en el tema de reglamentación de un producto o servicio • Investigar en los sitios de divulgación de los entes reguladores que rigen la actividad que se va a desempeñar, la reglamentación que emiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce las pérdidas ocasionadas por incurrir en negocios con reglamentación que impidan su éxito • Permite a la empresa prepararse para cumplir con la reglamentación de los productos y servicios de acuerdo con el sector al que se destinan

Estudio financiero

 Riesgo	 Control	 Beneficios
<p>Posibilidad de:</p> <p>Error en la elaboración del presupuesto (estimación de ingresos, gastos e inversiones del proyecto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar el apoyo de un asesor financiero, hacer un análisis detallado de los flujos de caja de cada periodo y estudiar los proyectos de inversión • Revisar las cifras de los cálculos financieros • Establecer políticas de cartera, de pago, contables y con proveedores que permitan cumplir con las estimaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficia el equilibrio en el manejo financiero porque permite realizar una adecuada planeación de ingresos, gastos e inversiones • Establece lineamientos por los cuales se va a regir la organización, lo que permite ofrecer mayor valor en sus procesos y conseguir el mejor beneficio al menor costo
<p>Desacuerdo en la toma de decisiones en torno a la rentabilidad esperada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar la rentabilidad del proyecto con las rentabilidades de negocios similares y analizar causas para determinar posibles omisiones en los cálculos o sobrecostos • Implementar políticas de inversión que garanticen la estabilidad y el continuo crecimiento de la compañía 	<p>Maximiza la rentabilidad de la inversión</p>

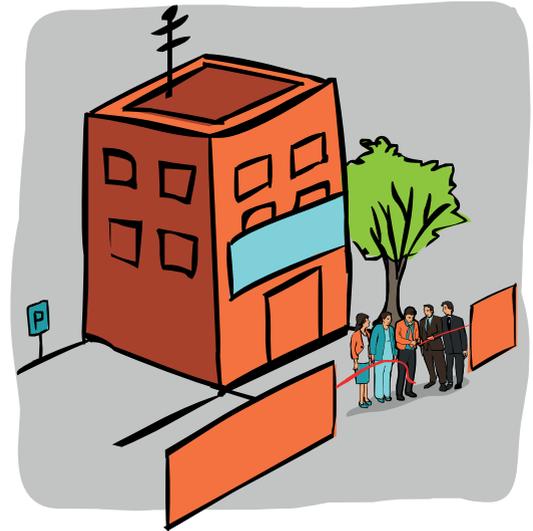
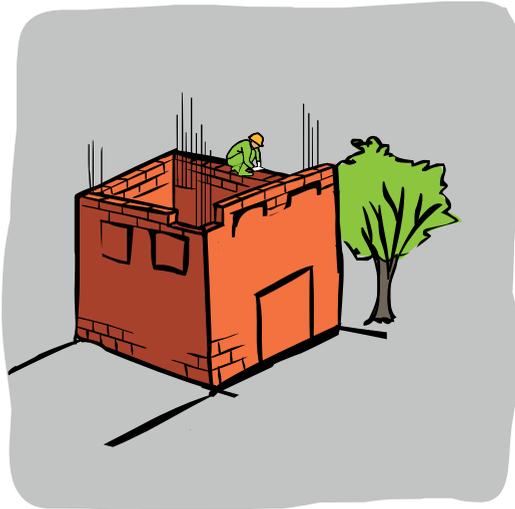
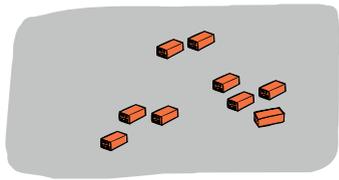
...continuación

 Riesgo	 Control	 Beneficios
<p>Posibilidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fenómenos de tipo económico que afectan las finanzas de la empresa • Posibilidad de quedarse sin recursos económicos disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de las posibilidades que tiene el emprendedor de adquirir recursos financieros adicionales • Adquirir habilidad para buscar inversionistas • Elaborar un plan de contingencia con relación a las disminución de las ventas • Tener presupuestado para posibles contingencias a cubrir en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite planear y establecer posibles escenarios por los que puede pasar el proyecto, para así tomar las mejores decisiones en situaciones difíciles • Permite a la empresa optar por las mejores fuentes de financiación, como también la puesta en marcha de los planes de contingencia que permitan mejorar las ventas
<p>Perder recursos de ángeles inversionistas en el negocio por temor a figuras de asociación diferentes a las tradicionales</p>	<p>Indagar sobre las experiencias de ángeles inversionistas en diferentes países y sobre la operación de estas redes en Colombia</p>	<p>Ofrece la posibilidad de obtener fondos de inversión informales que, además, brindan asesoría para el desarrollo de la empresa</p>
<p>Errores en la determinación del precio de venta por un mal costeo del producto o del servicio</p>	<p>Buscar asesoría sobre el costeo de los productos o del servicio</p>	<p>Permite realizar proyecciones más cercanas a la realidad del beneficio esperado, del periodo de recuperación de la inversión y del flujo de caja, lo que conlleva a evaluar el valor de oportunidad del negocio con respecto al que ofrece el mercado en los distintos instrumentos financieros</p>

Fuente: Elaboración de los autores.

› **EN EL MOMENTO EN QUE EL EMPRENDEDOR DEFINA SUS IDEAS Y TENGA PLENA CLARIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS YA ESTÁ PREPARADO PARA CREAR SU EMPRESA; PARA ELLO DEBE TENER EN CUENTA DOS MOMENTOS MUY IMPORTANTES: LA FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA PUESTA EN MARCHA DE LA MISMA.**

CREACIÓN DE LA EMPRESA



En el momento en que el emprendedor defina sus ideas y tenga plena claridad del modelo de negocios ya está preparado para crear su empresa; para ello debe tener en cuenta dos momentos muy importantes: la formalización de la empresa y la puesta en marcha de la misma.

Formalización de la empresa

Es importante establecer vínculos legales de la futura empresa para iniciar su formalización; esto nace como una necesidad, que facilita la tarea de las empresas con el fin de que se organicen con un objeto lícito.

¿Qué es una empresa y qué es un establecimiento de comercio?

Se entiende por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realiza a través de uno o más establecimientos de comercio. Se entiende por establecimiento de comercio un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa. Además, dicho establecimiento contiene elementos, tales como derechos del empresario

sobre las invenciones o creaciones industriales, mercancías o productos en proceso, instalaciones, nombre comercial, marcas, derechos y obligaciones mercantiles⁶³.

¿Por qué es importante la formalización de la empresa?

“La formalización empresarial es la clave del crecimiento económico”⁶⁴. Existen muchas otras razones que inducen a la necesidad de formalizar las empresas, tales como:⁶⁵

- › Crea un clima propicio a los nuevos negocios.
- › Aumenta la competitividad.
- › Genera posibilidades de posicionamiento en el mercado.
- › Propicia mayor credibilidad y confianza.
- › Mejora la imagen.
- › Brinda beneficios legales y extralegales por generar empleo.
- › Permite el acceso a créditos.

63 Presidencia de la República (1971), *Código de Comercio*, decreto 410 de 1971, artículos 25, 515 y 516.

64 Cultura E, 2014, párr. 1.

65 Cultura E, 2014, p. 1.

¿Cuáles modalidades existen para lograr la formalización?

Existen dos modalidades que permiten la formalización de la empresa: como persona natural o como persona jurídica; a continuación, se presenta una síntesis de las respectivas características:

Modalidades para formalizar la empresa⁶⁶

Características	Persona natural	Persona jurídica
Nacimiento	Nace en el momento que se elabora el documento público o privado	Nace con la escritura pública y el registro en la respectiva cámara de comercio
Extinción	En el momento que la persona decida liquidar la empresa	En el momento de la aprobación de la liquidación
Capacidad	Capacidad de bienes, tanto de la empresa como personales	Capacidad total en temas relacionados en el objeto social establecido por los socios en los estatutos de la sociedad
Actuación	Actúa por medio de la persona natural	Actúa por medio de sus representantes legales, administradores, gerentes, directores, etc.

Continúa...

66 Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2010, pp. 16 y 27; Cámara de Comercio de Bogotá, 2014, párr. 4 y 5.

...continuación

Características	Persona natural	Persona jurídica
Identificación	Cédula de Ciudadanía (C.C.)	Número de Identificación Tributaria (NIT)
Responsabilidad	Responde por todas las actividades y operaciones con su propio patrimonio (no hay división patrimonial)	La persona jurídica responde por las obligaciones propias, salvo en aquellas en las que la ley indique que los socios también responden (hay división patrimonial)
Posibilidades de constitución	Si el empresario ha decidido emprender su empresa o actividad económica de manera individual, tendrá tres posibilidades: ejercer su actividad empresarial como persona natural comerciante debidamente registrada ante la cámara de comercio, como empresa unipersonal, o como accionista único en una sociedad por acciones simplificada	Si el emprendedor ha decidido afrontar la puesta en marcha de su empresa con otras dos o más personas a través de alguna de las principales formas de asociación, tendrá en tal evento la oportunidad de escoger entre alguna de las posibilidades para sociedades comerciales

¿Cuáles son los pasos para la formalización de la empresa?

Para crear una empresa el emprendedor debe tener en cuenta dos pasos: consultar, diligenciar y registrar⁶⁷.

Consultar: las formas legales de organización del negocio que se va a crear, el nombre de la empresa, la marca y la actividad económica.

Diligenciar y registrar: inscripción en el Registro Único Tributario (RUT), inscripción del registro mercantil (Registro Único Empresarial, RUE), inscripción de registros adicionales en otras entidades.

¿Cuáles son las formas de organización para iniciar un negocio?

Cuando una persona decide incursionar en el mundo empresarial es necesario que adopte una de las formas previstas por la ley. La elección de una de ellas es de gran importancia, dadas las consecuencias jurídicas que de ello se derivan, es decir, cada forma implica una serie de beneficios y limitaciones que encajarán mejor o peor con el proyecto que se pretende materializar y la actividad económica que desea desarrollar.

67 Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, 2013.

Factores para tener en cuenta a la hora de elegir una forma jurídica

1. Tipos de actividad y sector

2. Número de socios

3. Responsabilidad de los socios

4. Relaciones entre los socios

5. Capital social

6. Compromisos fiscales

Fuente: Elaboración de los autores

Las formas de organización para iniciar un negocio en Colombia y sus características se presentan en la siguiente tabla:

Formas de organización de un negocio en Colombia

Tipo de empresa	Constitución	Socios	Responsabilidad	Capital social	Nombre o razón social
Empresa unipersonal de responsabilidad limitada ⁶⁸ .	Documento privado o escritura pública, inscrito en el registro mercantil.	Una persona natural o jurídica.	Responsabilidad limitada al monto del aporte.	Cuotas de capital.	Denominación o razón social de la empresa, seguida de la expresión: "Empresa Unipersonal" o de su sigla E. U.
Sociedad colectiva ⁶⁹ .	Escritura pública inscrita en el registro mercantil.	Como mínimo dos socios y no tiene máximo.	Responden solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales.	Se divide en partes de interés social.	La razón social se formará con el nombre completo o el apellido de alguno o algunos de los socios seguido de las expresiones "y compañía", "hermanos", "e hijos" u otras análogas, si no se incluyen los nombres completos o los apellidos de todos los socios.
Sociedad en comandita simple ⁷⁰ .	Escritura pública.	Como mínimo un socio gestor o colectivo y un socio comanditario	Los socios gestores o colectivos se comprometen solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales, y los socios comanditarios limitan la responsabilidad a sus respectivos aportes (responsabilidad limitada).	Partes de interés social para los gestores o colectivos y cuotas sociales para los comanditarios. Se forma con los aportes de los socios comanditarios. Los colectivos también pueden hacer aportes de capital, sin que por ello pierdan su calidad de colectivos.	La razón social se formará con el nombre completo o el apellido de uno o más socios colectivos y se agregará la expresión "y compañía" o la abreviatura "& Cía.", seguida en todo caso de la indicación abreviada "S. en C."

68 Congreso de Colombia, Ley 222 de 1995: *régimen de sociedades*, artículos 71-81.

69 Presidencia de la República, *Código de Comercio, decreto 410 de 1971*, artículos 294-322.

70 Presidencia de la República, *Código de Comercio, decreto 410 de 1971*, artículos 337-342.

Continúa...

...continuación

Tipo de empresa	Constitución	Socios	Responsabilidad	Capital social	Nombre o razón social
Sociedad en comandita por acciones ⁷¹ .	Escritura pública.	Como mínimo cinco accionistas y un socio comanditario y no tiene máximo.	Los socios gestores o colectivos se comprometen solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales, y los socios comanditarios limitan la responsabilidad a sus respectivos aportes.	Mientras las acciones no hayan sido pagadas en su integridad serán de necesidad nominativas. El aporte de industria de los socios gestores no formará parte del capital social. Tales socios podrán suscribir acciones de capital sin perder la calidad de colectivos. Títulos de igual valor.	La razón social de las comanditarias se formará con el nombre completo o el apellido de uno o más socios colectivos y se agregará la expresión "y compañía" o la abreviatura "& Cía.", seguida de las palabras "Sociedad Comanditaria por Acciones" o su abreviatura "S. C. A."
Sociedad de responsabilidad limitada, LTDA. ⁷²	Escritura pública.	Como mínimo dos socios y como máximo veinticinco.	Responden solo hasta el monto de sus aportes.	El capital social se pagará íntegramente al constituirse la compañía y está dividido en cuotas o partes de igual valor.	La sociedad girará bajo una denominación o razón social, en ambos casos seguida de la palabra "limitada" o de su abreviatura "Ltda.", que, de no aparecer en los estatutos, hará responsables a los asociados solidaria e ilimitadamente frente a terceros.

71 Presidencia de la República, *Código de Comercio, decreto 410 de 1971*, artículos 343-352.

72 Presidencia de la República, *Código de Comercio, decreto 410 de 1971*, artículos 353-372.

Continúa...

...continuación

Tipo de empresa	Constitución	Socios	Responsabilidad	Capital social	Nombre o razón social
Sociedad anónima S.A. ⁷³	Escritura pública.	Como mínimo cinco accionistas y no tiene máximo.	Responden hasta el monto de sus aportes..	Se dividirá en acciones de igual valor que se representarán en títulos negociables.	Tendrá una denominación seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de las letras “S.A.”; si la sociedad se inscribe sin esta especificación, los administradores responderán solidariamente.
Sociedad por acciones simplificadas S.A.S. ⁷⁴	Se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio respectiva. Además, si se incluyen bienes se protocolizará escritura pública.	Una o varias personas naturales o jurídicas y no tiene límite máximo.	Sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.	La suscripción y pago del capital podrá hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos de los previstos en las normas contempladas en el Código de Comercio para las sociedades anónimas. Sin embargo, en ningún caso el plazo para el pago de las acciones excederá de dos años. Se divide en acciones.	Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada” o de las letras “S. A. S.”.

Fuente: Elaboración de los autores con información del Código de Comercio, ley 222 de 1995 y ley 1258 de 2008.

73 Presidencia de la República, *Código de Comercio, decreto 410 de 1971*, artículos 373-460.74 Congreso de Colombia, *Ley 1258 de 2008: Sociedad por Acciones Simplificadas*, pp. 1-2.

¿Cómo se hace la consulta del nombre de la empresa?

A través de la cámara de comercio del lugar de su establecimiento de comercio se puede consultar el nombre y encontrar más información sobre la consulta de nombre de la respectiva empresa.

Consultar el nombre de la empresa es importante para:

- › Verificar que el nombre esté disponible para ser registrado.
- › Evitar retrasos y devoluciones en el proceso de registro.
- › Evitar posibles sanciones legales al matricular nombres que puedan generar confusión⁷⁵.

75 Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2014, párr. 2.



El formulario muestra dos opciones de consulta:

- Consulta por nombre: Un campo de texto con un ícono de interrogante a la izquierda y un botón "Consultar" a la derecha.
- Consulta por palabra clave: Un campo de texto con un ícono de interrogante a la izquierda y un botón "Consultar" a la derecha.

Fuente: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, 2013.

¿Cómo se hace la consulta de marca?

“Constituirá marca cualquier signo que sea apto para distinguir productos o servicios en el mercado. Podrán registrarse como marca los signos susceptibles de representación gráfica”⁷⁶. La marca es importante para el reconocimiento y comercialización del producto por vender o del servicio por prestar; es un mecanismo de mercado y un llamado que se les hace a los clientes para creer en la idea de negocio⁷⁷. Las marcas se clasifican en nominativas, figurativas, tridimensionales, sonoras, olfativas y mixtas⁷⁸.

76 Comisión de la Comunidad Andina, 2000, artículo 134.

77 Comisión de la Comunidad Andina, 2000, artículo 134.

78 Contexto intelectual: propiedad industrial, derechos de autor y nuevas tecnologías, 2014, párr. 3-8.

Para consultar la marca, se deben identificar con claridad los productos o servicios que se desean proteger con la misma y verificar que en la Superintendencia de Industria y Comercio no se encuentre registrada. Se debe tener en cuenta para la verificación de la marca que se desea solicitar, la configuración de Niza, que es una clasificación internacional de productos y servicios que se aplica para el registro de marcas⁷⁹.

¿Cómo se consulta la actividad económica de la empresa por formalizar?

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)⁸⁰ tiene por finalidad establecer una clasificación estandarizada de las actividades económicas productivas. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión y presentación de estadísticas de acuerdo con esas actividades. “La CIIU ha sido utilizada, en los planos nacional e internacional, para clasificar los datos según el tipo de actividad económica en las esferas de la población, el empleo, el ingreso nacional y otras estadísticas económicas. Varios países la han empleado como base para elaborar su clasificación nacional de actividades económicas”⁸¹. Para su consulta puede remitirse el empresario al código CIIU del país.

79 Confecámaras, 2013, párr. 1.

80 DIAN, 2012, párr. 1.

81 Naciones Unidas, 2002, p. 3.

¿Qué trámites se deben realizar para formalizarse?⁸²

Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN, 2014), es importante definir la forma cómo se va a tributar; existen, en esencia, dos formas para los productos gravados con el IVA⁸³: régimen simplificado y régimen común.

Régimen Simplificado (R.S.):

- › A él pertenecen las personas naturales.
- › Es indispensable inscribirse como responsables del régimen simplificado en el registro único tributario, RUT, ante la DIAN.
- › Se debe llevar el libro fiscal de registro de operaciones diarias.
- › No están obligados a facturar los responsables del R.S.

Régimen común (R.C.):

- › A él pertenecen las personas naturales o jurídicas que vendan productos o presten servicios gravados con el IVA
- › Se debe llevar contabilidad.
- › Es necesario inscribirse en el RUT.
- › Está obligado a expedir factura.
- › Tiene la obligación de declarar impuestos.

82 Confecámaras, 2013, párr. 1.

83 Impuesto al Valor Agregado.

Cuando se tenga definida la forma de organización para iniciar el negocio, así como el régimen con el cual se va a tributar, se prosigue a realizar los diferentes trámites ante las distintas entidades gubernamentales y la cámara de comercio correspondiente.

Trámites ante entidades públicas y privadas

Asunto	Descripción	Vigencia
RUT	El Registro Único Tributario (RUT) es la base de datos de los contribuyentes, que lleva la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en el país	<p>No pierde vigencia, pero debe actualizarse si cambia en los siguientes datos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Datos personales (identificación y ubicación) 2. Datos comerciales (actividad económica, responsabilidades), entre otros <p>No tiene costo</p>
NIT	Con el RUT, a cada comerciante se le asigna un Número de Identificación Tributaria (NIT), que es la expresión numérica eminentemente tributaria o fiscal que identifica ante impuestos nacionales, así como ante entidades públicas y privadas, a los contribuyentes y declarantes	Lo asigna la DIAN por una sola vez cuando el obligado se inscribe en el RUT. La conformación del NIT es de competencia exclusiva de la DIAN

...continuación

Asunto	Descripción	Vigencia
Matrícula industria y comercio	El impuesto de industria y comercio es de carácter obligatorio, siempre y cuando se desarrollen actividades comerciales, industriales, de servicios y financieros dentro del municipio; el trámite se debe hacer ante la secretaría de hacienda, u oficina que haga sus veces, del municipio pertinente	<ul style="list-style-type: none"> • La inscripción en industria y comercio tendrá vigencia indefinida y en consecuencia, no se exigirá su renovación, salvo que se presenten situaciones que exijan su actualización. • No tiene costo
Registro mercantil	En este documento, se consignan por escrito los aspectos jurídicos y económicos de los comerciantes, con el fin de mantener actualizada la información de los mismos y sus actividades; se tramita ante la cámara de comercio respectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene vigencia hasta que sea cancelado por la persona natural o jurídica u orden judicial. Cada año, dentro de los tres primeros meses, se debe efectuar la renovación del registro mercantil. • El costo está relacionado con los activos declarados por el empresario al momento de realizar el trámite
Informe a la oficina de planeación	Los comerciantes deberán reportar a la oficina de planeación municipal correspondiente, o ente que haga sus veces, la apertura de actividades económicas, indicando la ubicación y actividad que se va a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene vencimiento; se debe informar la apertura y el cierre del establecimiento cuando alguna de estas cosas se dé. • No tiene costo

Fuente: Elaboración de los autores con información de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, (2014) Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2010).

¿Existen algunos permisos especiales para funcionar?

De acuerdo con la actividad del negocio se deben obtener los siguientes certificados y licencias:⁸⁴

- › Certificado de seguridad y bomberos (primeros auxilios).
- › Certificado de Sayco y Acinpro (si hay uso de música).
- › Certificado del Invima (registro sanitario de productos farmacéuticos, cosméticos y alimentarios).
- › Licencias ambientales

¿Hay beneficios de ley para las microempresas o empresas en formalización?

En Colombia la Ley de Formalización y Generación de Empleo (Ley 1429 de 2010) ofrece los siguientes beneficios:

- › Nuevas pequeñas empresas que se creen no pagarán matrícula mercantil durante el primer año.
- › No pagarán impuesto de renta durante los primeros dos años. Durante los años tercero, cuarto y quinto se tiene el beneficio de no pagar el impuesto de renta completo, sino lo correspondiente al 25%, 50% y 75% de este impuesto respectivamente.

⁸⁴ Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2010.

- › No pagarán contribuciones a parafiscales por sus trabajadores durante los primeros dos años.
- › Se eliminan trámites laborales y comerciales, para hacer menos pesada la carga de la formalización.

Para obtener los beneficios mencionados, la ley exige que los siguientes requisitos sean certificados ante la DIAN:

- › La actividad económica a la cual se dedica la empresa.
- › El valor de los activos totales a 31 de diciembre de cada año gravable debe ser menor de 5.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- › La dirección del lugar de ubicación de la planta física o inmueble en el que se desarrolla la actividad económica.
- › El número de trabajadores a 31 de diciembre de cada año gravable debe ser menor a 50 trabajadores.

La formalización no se trata sólo de cumplir los requisitos legales sino también de administrarse, gestionarse, planearse y dirigirse de una manera seria, responsable y acorde con las exigencias del mundo empresarial moderno, para garantizar su sostenibilidad y permanencia en el mercado⁸⁵.

¿Cuáles son las obligaciones de una empresa formalizada?

Mantener actualizado el registro mercantil con todos los libros, actos y documentos que exija la ley:

⁸⁵ Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2010, p. 14.

- › Llevar contabilidad de su negocio.
- › Conservar documentos de importancia.
- › Cumplir las obligaciones tributarias.
- › Realizar pagos cumplidos de nómina y parafiscales, etc.⁸⁶

Puesta en marcha

Para iniciar operaciones es importante contar con los recursos humanos, físicos, de infraestructura y financieros, así como con la estructura organizacional apropiada, de acuerdo con lo establecido en el plan de negocios.

¿Cuáles aspectos se deben tener presentes en relación con el recurso humano?

El recurso o factor humano “hace referencia a uno de los elementos que forman parte de una empresa y que reúne aquellas cualidades que las personas ponen al servicio de la organización para lograr los objetivos que se tengan”⁸⁷.

El personal es un recurso importante en la empresa, y por esto se necesita realizar una adecuada selección del mismo, para ello es importante realizar un buen análisis de los cargos de trabajo, que permita identificar las cualidades necesarias para su mejor funcionamiento. Este proceso

86 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014.

87 Definición, 2014, párr. 7.

consiste en describir y registrar el propósito de un cargo de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que ellas se llevan a cabo, los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas por el mismo. La descripción del cargo de trabajo al enumerar las tareas o atribuciones que lo conforman, permite diferenciarlo de los demás que existen en la empresa. La especificación de los requisitos del puesto de trabajo establece qué hace, cuándo lo hace, por qué lo hace, cómo lo hace. También incluye aspectos como:

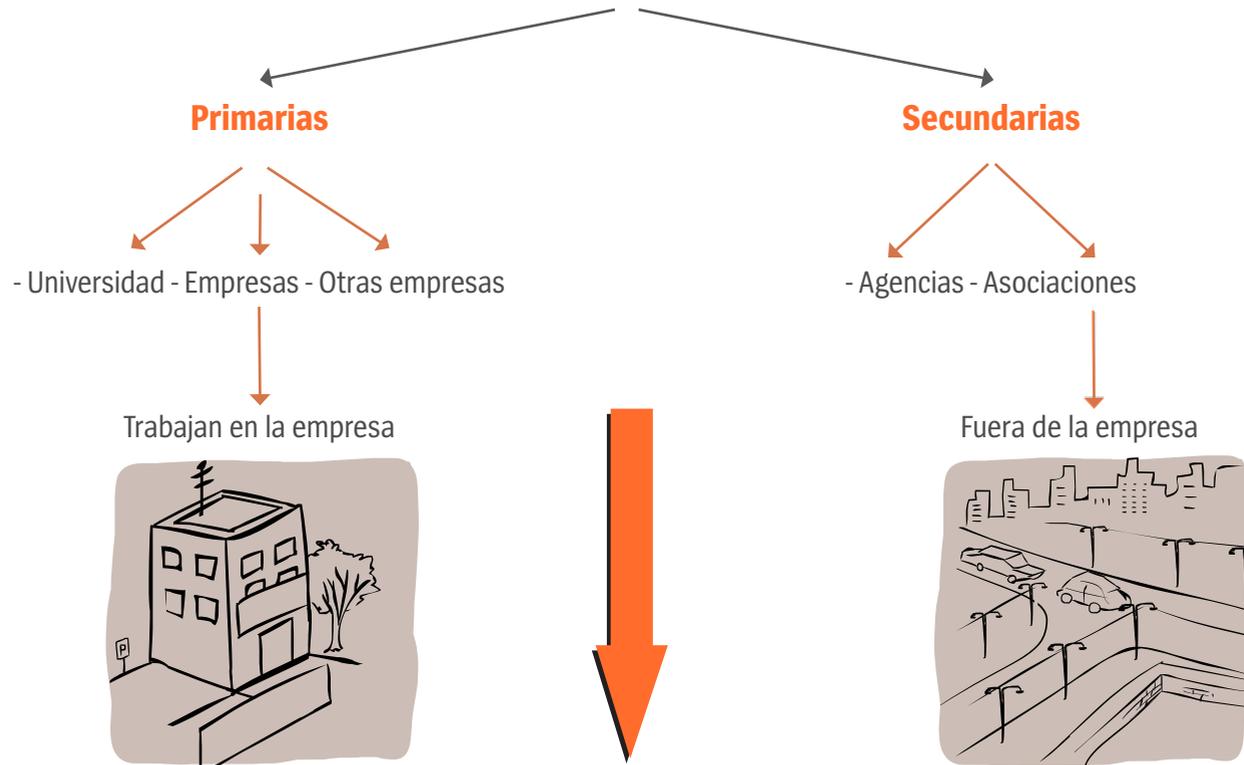
- › Nombre del cargo.
- › Departamento.
- › Nivel en el organigrama.
- › Responsabilidades básicas (resultados esperados).
- › Número de personas a cargo.
- › Misión del cargo (qué, dónde, con qué, para qué).
- › Alcances y retos de las responsabilidades⁸⁸.

Para seleccionar el personal se puede recurrir a fuentes primarias o secundarias, de las cuales se obtienen los posibles candidatos para aspirar a los diferentes cargos. Una vez recibidas las hojas de vida se realiza el proceso de análisis a través de entrevistas, test, visitas domiciliarias, etc., con lo cual se determina el candidato más apto para el cargo.

88 Betancur, 2014, pp. 9-11.

Selección de personal

Fuentes de selección de personal



Continúa en la página siguiente...



Fuente: Elaboración de los autores con información de Carlos Betancur (2014), pp. 16 y 24.

Posteriormente se realiza el proceso de contratación, para ello es necesario tener en cuenta que se deben realizar exámenes médicos para:

- › Determinar las condiciones físicas o enfermedades preexistentes del nuevo empleado.
- › Los exámenes deben ser específicos, de acuerdo con el cargo.
- › Son obligatorios los exámenes de ingreso y reubicación y la realización de exámenes periódicos.

Después de los exámenes médicos se pasa a firmar el contrato laboral, a la afiliación en la seguridad social (riesgos profesionales, pensión y salud) y a los parafiscales, etc.⁸⁹

En la contratación del personal hay varias posibilidades de vinculación:

⁸⁹ Betancur, 2014, pp. 45-48 y 64.

› RIESGOS DEL EMPRENDEDOR

Contrato a término indefinido:

- › Forma indefinida en el tiempo
- › El contrato puede ser verbal o escrito
- › Se requiere previo aviso para terminar su labor

Contrato de trabajo a término fijo (entre un día y menos de un año o de uno a tres años):

- › El contrato se debe celebrar por escrito
- › Se requiere previo aviso para terminar su labor

Contrato de trabajo por duración de la obra o labor que se contrate:

- › Su duración depende de la obra
- › El contrato debe ser escrito
- › No necesita previo aviso para terminar su labor
- › Si desempeña labores distintas para las que fue contratado, se entiende de inmediato como contrato a término indefinido

Contrato accidental, ocasional o transitorio: Es un contrato de corta duración, puede ser por horas o por día.

Es importante también tener presente la inducción al nuevo empleado, su capacitación permanente y la evaluación del desempeño⁹⁰, de esta manera se puede garantizar un mejor desempeño y gestión del recurso humano.

90 Villa, 2011, pp. 24-44.

¿Qué se debe pensar respecto a la estructura física y tecnológica?

Respecto a este punto se pueden hacer las siguientes preguntas:

- › ¿Dónde quiere establecer su negocio: país, ciudad, pueblo, barrio, zona...?
- › ¿Dónde va a desarrollar su actividad: casa, oficina, bodega,...?
- › ¿Cuáles máquinas o equipos se necesitan para la fabricación de su producto o prestación del servicio?
- › ¿Necesita escritorios, computadores, sillas, muebles, mesas?
- › ¿Cuáles son las mejores opciones para adquirir la infraestructura física y tecnológica?

Al responder cada una de las preguntas enunciadas se pueden determinar fácilmente los elementos a tener en cuenta para establecer las necesidades respecto a los recursos físicos y tecnológicos de la empresa.

¿Qué aspectos se deben tener presentes respecto a los recursos financieros?

Los recursos financieros se necesitan para varios fines:

- › Creación
- › Desarrollo
- › Expansión

Los recursos financieros pueden diferenciarse en tres grupos:

- › Recursos propios.
- › Recursos de terceros.
- › Préstamos bancarios.

Es importante buscar las opciones más adecuadas para la consecución de los recursos financieros y establecer presupuestos de gastos y de inversión, al igual que realizar la planeación financiera de ingresos y gastos, así como establecer políticas para el manejo financiero, con el fin de garantizar la disponibilidad de este tipo de recursos que soporten el funcionamiento de la empresa.

¿Qué se debe pensar respecto a la organización y el modelo de operación de la empresa?

Una organización es una agrupación de personas que trabajan de manera conjunta con el fin de lograr un objetivo común; dicho objetivo toma el nombre de visión, es decir, un objetivo a largo plazo en el que se determina cómo será la organización en el futuro. Además de la visión,

también está la misión, la cual es importante, ya que ayuda a definir en la organización: ¿qué se va a hacer?, ¿quién lo va a hacer? y ¿cómo se va a hacer? Asimismo, las organizaciones poseen valores que las identifican, tales como el respeto, el liderazgo, la honestidad, la responsabilidad, el compromiso, etc.

Para que la empresa funcione se deben realizar planes y asignar presupuestos que permitan la ejecución de dichos planes, además es importante construir un organigrama en el que se relacionen las áreas, los cargos y las relaciones entre ellos. Tener un organigrama bien estructurado permitirá mejorar de manera significativa la comunicación, puesto que alinea los canales de comunicación y evita hacer reprocesos o tener distorsiones de información.

En forma adicional, se deben establecer los procesos y los procedimientos acerca de cómo operarán los procesos; se deben determinar objetivos claros en cada proceso, que sean medibles y que tengan un plazo específico; lo anterior es importante para la organización, ya que permite el control de las actividades que se van a realizar.

Riesgos en la creación de la empresa

Formalización

 Riesgo	 Control	 Beneficios
Posibilidad de: Desacierto en la escogencia del tipo de organización, nombre y marca	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con nombres apropiados, llamativos para el público • Buscar validación con expertos, tanto para el tipo de organización como para la marca y el nombre 	<ul style="list-style-type: none"> • Evita retrasos y reprocesos en la etapa de registro • Reduce problemas legales • Permite un buen posicionamiento de la marca y del nombre
Error en la escogencia de marca, nombre o actividad económica	Buscar asesoramiento profesional con conocimientos comerciales, legales y del sector específico	Evita posibles sanciones legales al matricular
Incumplimiento de los requisitos solicitados para el registro	Realizar una lista de chequeo de los trámites legales requeridos según el tipo de negocio	Posibilita el inicio de las actividades sin problemas legales

Continúa...

...continuación

📍 Riesgo	📍 Control	📍 Beneficios
Posibilidad de: Demora en el diligenciamiento de los documentos requeridos	Realizar un cronograma para la ejecución de trámites y controlar su aplicación	Permite al empresario mayor control en la creación de la empresa
Error en el diligenciamiento de los documentos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el proceso de registro apoyados en personal con conocimientos • Revisar minuciosamente los documentos diligenciados 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilita que el inicio de procesos legales ante el Estado se realice correctamente • Previene sanciones por equivocaciones en los trámites
Omisión de algún trámite	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar asesorías profesionales y expertos en temas legales y comerciales • Realizar lista de chequeo de trámites que sirva de documento de verificación 	Se logra que el registro de la empresa sea completo, lo que permite la protección del nombre y la marca del producto y garantiza la permanencia de la empresa
Demora en el proceso de registro de los documentos diligenciados	Realizar un cronograma para las actividades de registro	Permite evitar sanciones y demoras por reprocesos en el trámite de formalización

Puesta en marcha

 Riesgo	 Control	 Beneficios
<p>Posibilidad de: Despilfarro de los recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar capacitación en el manejo financiero y en eficiencia de uso de los recursos • Llevar control presupuestal • Definir políticas financieras, de compras, de contratación de recurso humano, de costos y de inversiones 	<p>Se posibilita que el buen manejo de los recursos financieros permita que la empresa sea más eficiente y productiva y mantenga un buen nivel de capital de trabajo</p>
<p>Desacerto en la selección de personal</p>	<p>Definir perfil de cargos, procedimiento de reclutamiento y selección de personal</p>	<p>Se logra vincular a la empresa personal capacitado para los cargos que se requieren</p>
<p>Desacerto en la definición y adquisición de la infraestructura física y tecnológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las condiciones mínimas y características de la infraestructura física y tecnológica • Establecer políticas y procedimientos de compras que incluya varias cotizaciones, mecanismos de calificación de ofertas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se evita incurrir en costos innecesarios por desplazamiento a otras instalaciones o compra de otros equipos o tecnología • Se evitan demoras por reprocesos en compras

...continuación

📍 Riesgo	📍 Control	📍 Beneficios
<p>Posibilidad de:</p> <p>Insuficiencia de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar presupuestos de gastos e inversiones realistas • Presentarse a concursos de apoyo a los emprendimientos • Definir inversiones por etapas de acuerdo con el flujo de ingresos, la penetración en el mercado y el incremento de las ventas • Buscar inversionistas o aliados estratégicos • Reducir gastos 	<p>Se logra un equilibrio en el manejo financiero que permite la operación y sostenimiento de la empresa</p>
<p>Descoordinación de las actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cronograma de actividades con responsables y fechas de cumplimiento • Realizar reuniones periódicas de retroalimentación de los planes trazados • Fomentar el trabajo en equipo 	<p>Posibilita el control y seguimiento de los planes trazados</p>

Continúa...

...continuación

 Riesgo	 Control	 Beneficios
<p>Posibilidad de:</p> <p>No aceptación del producto en el mercado seleccionado. Desacierto en la propuesta de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar prototipos y pruebas del producto • Madurar con la experiencia y conocimiento el producto o servicio ofrecido • Buscar apoyo en expertos para el rediseño del producto o servicio • Revisar estándares de calidad del producto o servicio • Realizar mapa de empatía de los clientes hacia el producto o servicio donde se establezca qué piensa y siente, qué ve, qué dice y hace, qué oye, necesidades, beneficios, esfuerzos, cómo define sus prioridades, quién influencia su compra, etc.⁹¹ • Analizar si el producto o servicio puede ser aceptado por otro tipo de cliente o región del país • Realizar investigaciones de mercado 	<p>Se logra aprendizaje del fracaso y se mejora la propuesta de valor, lo que posibilita penetrar en el mercado con mayores posibilidades de éxito</p>

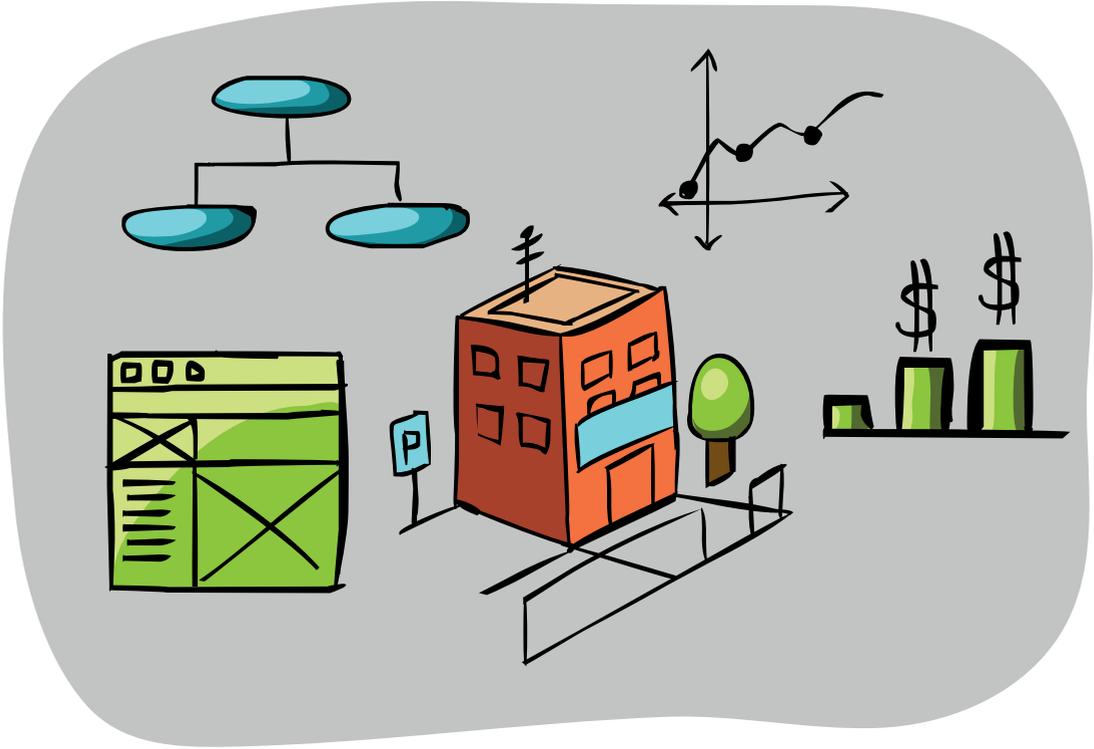
91 Herramienta diseñada por Xplane. Osterwalder y Pigneur, 2011.

Continúa...

...continuación

 Riesgo	 Control	 Beneficios
<p>Posibilidad de: Competencia agresiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear la actuación de la competencia • Definir estrategias de respuesta a las acciones de la competencia • Analizar si la diferenciación del producto con la competencia sí es atractiva para el cliente, asegurarse de hacer algo único 	<p>Permite crear condiciones que faciliten afrontar a tiempo las acciones de la competencia y lograr la penetración en el mercado</p>
<p>Desacierto en el modelo de negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo constante de los componentes del modelo de negocio, para validar su pertinencia • Monitoreo de los cambios del entorno que alteren los componentes del modelo de negocio • Comunicación con grupos de interés de la empresa para detectar mejoras en el modelo de negocio 	<p>Se obtiene mayor información que ayuda a tomar decisiones oportunas y permiten ajustar el modelo de negocio de acuerdo con las condiciones del entorno y las necesidades y expectativas de los clientes</p>

Fuente: Elaboración de los autores.



› **EN EL PUNTO EN QUE LA EMPRESA ESTÁ OPERANDO, EL EMPRENDEDOR PUEDE EVALUAR EL DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS ACCIONES REALIZADAS ANTERIORMENTE (SURGIMIENTO DE LA IDEA, MODELO DE NEGOCIO Y CREACIÓN DE LA EMPRESA), Y DETERMINAR SI ESTÁ REALIZANDO LO PLANEADO Y LOS RESULTADOS SON SATISFACTORIOS.**

OPERACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA



¿Cómo contribuir a la operación acertada del modelo de negocio?

En el punto en que la empresa está operando, el emprendedor puede evaluar el desarrollo de cada una de las acciones realizadas anteriormente (surgimiento de la idea, modelo de negocio y creación de la empresa), y determinar si está realizando lo planeado y los resultados son satisfactorios; lo que le permite tener la información real para replantear la planeación de la empresa, corregir posibles desviaciones y mitigar situaciones que pueden poner en peligro su emprendimiento.

Para lograr que el modelo de negocio diseñado opere adecuadamente, deben satisfacerse las necesidades de los clientes y grupos de interés, mediante la generación de nuevos productos y espacios de interacción, que permitan su incremento y fidelización, además de elaborar planes de contingencia, los cuales posibilitarán la reacción oportuna de la empresa frente a las adversidades, para lograr así la continuidad de la empresa en el largo plazo⁹².

92 Ferraro, 2004, p. 6.

Una de las etapas más difíciles es hacer frente a los cambios que se presentan en el entorno; para ello, el emprendedor debe utilizar una serie de herramientas que le permitan a la organización ser más competitiva. Monitorear constantemente el entorno organizacional permite detectar alertas tempranas sobre riesgos que pueden presentarse y pueden afectar la estabilidad de las empresas, por lo cual contar con adecuados sistemas de información y comunicación, tanto internos como del entorno, es fundamental para la toma de decisiones.

Las empresas tienen ciclos de desarrollo llamados ciclos de vida, como son el surgimiento, crecimiento, madurez y declive⁹³, en los que es importante que el emprendedor tenga en cuenta los diferentes factores internos y externos que le afectan o le permitan cumplir con su objeto social en el tiempo; cada etapa tiene diferentes riesgos que el empresario tendrá que afrontar y distintas estrategias por implementar, por lo que es importante estar atentos y realizar periódicamente la identificación de nuevos riesgos para prevenirlos o diseñar medidas para contrarrestar sus efectos.

Según Tomás Isaza, experto en riesgos, para llegar al punto de operación y sostenibilidad de la empresa, el emprendedor debe pasar por varias fases, las cuales define de la siguiente forma:

93 Cardona, Cano & Osorio, 2005, p. 49.

› RIESGOS DEL EMPRENDEDOR

Es necesario tener en cuenta que normalmente las empresas no comienzan desde el principio con todos los recursos, procesos, actividades y base de clientes contemplados en la elaboración del plan de negocio. Es muy importante identificar aquellos momentos por los cuales normalmente pasa una empresa en formación, ya que en cada uno de esos momentos la mística, pasión y optimismo del emprendedor con el cual se comienza, pueden verse afectados, lo cual se constituye a su vez en un riesgo, que es el de la incertidumbre de seguir adelante o abandonar la idea, máxime cuando en estas primeras etapas, la inyección de capital supera con creces los retornos de dicha inversión.

Los momentos por los cuales se pasa en las etapas de Operación y Sostenibilidad de la Empresa podrían resumirse en los siguientes:

- › **El comienzo.** Es un momento en el cual el empresario se siente solo, recibe rechazos ante sus múltiples ofrecimientos, siente ansiedad e incertidumbre.
- › **Los primeros clientes.** Por fin se logra el primer “sí”, muchas veces se vende a pérdidas con tal de ganar clientes y darse a conocer. La responsabilidad aumenta al tener relación con los primeros clientes, a quienes se les debe atender con calidad y cumplimiento.
- › **El crecimiento.** El negocio va creciendo y ya el emprendedor no es capaz de hacerlo todo. Es la hora de contratar empleados, dividir las funciones, comenzar con los requisitos de ley (tributario, laboral,

sanidad, ambiental), se requiere capital de trabajo, hay necesidad de financiación externa pero aún las cifras no ayudan.

- › **La consolidación.** Los clientes siguen llegando muchas veces por recomendación de otros clientes, el crecimiento demanda cada vez más capital, los temas tributarios, financieros y laborales continúan en aumento.
- › **La estabilidad.** Finalmente la empresa comienza a estabilizarse, la base de clientes comienza a ser más estable y en crecimiento, ya hay reconocimiento e interés por parte de las entidades financieras, la empresa se hace visible ante sus competidores.
- › **La expansión.** Una vez logrado el crecimiento con estabilidad, nace la necesidad de expandirse, ampliarse, abrir sucursales, etc., las cuales constituyen a su vez un nuevo riesgo; sin embargo, éste puede ser gestionado de una mejor manera debido a la experiencia del inicio.
- › **El reconocimiento.** Hay posicionamiento en el mercado, la marca es reconocida, existe participación gremial, se convierte en punto de referencia de otras empresas que recién comienzan⁹⁴.

Según Jim Collins, “hay más formas de caer que de alcanzar la grandeza”⁹⁵, es decir, por lo que el emprendedor debe tener presente que existen muchas

⁹⁴ Isaza Jaramillo, 2014, comunicación personal.

⁹⁵ Collins, 2010, p. 17.

variables que impactan la empresa y que pueden llevarla a su desaparición y son menos las que garantizan su continuidad, pero si es consciente de esta situación y crea una cultura que permita una adecuada gestión de riesgos, las probabilidades de éxito se incrementan. De igual manera, este autor habla de las cinco etapas de la decadencia de la empresa, que son: la arrogancia nacida del éxito, la búsqueda desordenada de más, la negación del riesgo y el peligro, la búsqueda ansiosa de la salvación y la capitulación ante la irrelevancia o la muerte⁹⁶; en cada una de ellas se está expuesto a diferentes riesgos y los empresarios pueden no percibir los errores que en ellas se cometen.

Se sugiere entonces que el empresario revise constantemente sus estrategias, para lo cual debe empezar por responder tres preguntas relacionadas con su modelo de negocio: **¿quién?**, esta pregunta hace referencia al mercado al que está dirigido el producto e incluye, como se dijo anteriormente, los diferentes segmentos; se debe pensar tanto en el cliente como en el usuario al que se quiere satisfacer; la otra pregunta **¿qué?**, se relaciona con lo que se satisface del cliente, con base en sus necesidades; y la última pregunta **¿cómo?**, determina el mecanismo mediante el cual se suplen las necesidades del cliente o usuario⁹⁷, de esta forma se trata de entender mejor cómo funciona el modelo de negocio y definir la ventaja competitiva que caracteriza la empresa y la hace sobresalir en el mercado.

96 *Ibid.*, p. 18.

97 Abell, 1980, p. 169.

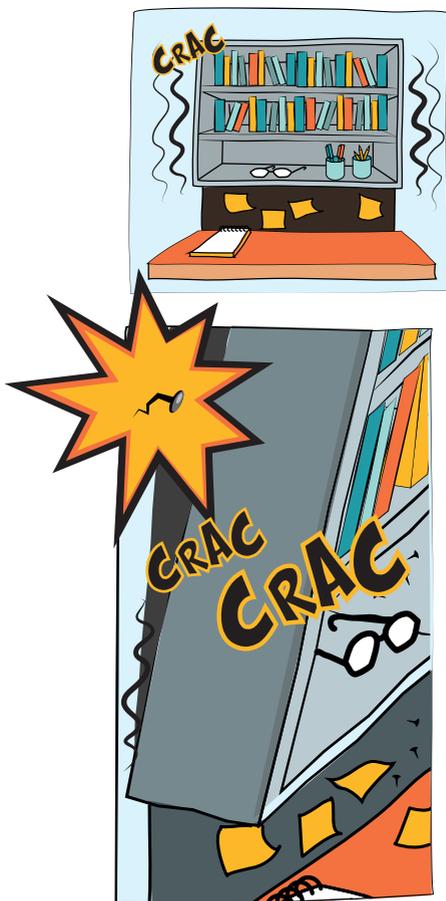
La clave del éxito empresarial se encuentra en la estrategia y el proceso de direccionamiento que se lleve a cabo. Existen varios tipos de estrategia que la empresa puede utilizar, de conformidad con sus necesidades y su estructura, como son: la *estrategia corporativa*, que se enfoca en el direccionamiento de empresa y sus diferentes negocios como conglomerado y que define el alcance de la compañía en términos de la industria y el mercado en el cual compite. “Las decisiones de la estrategia corporativa incluyen investigación en diversificación, integración vertical, adquisiciones y nuevas empresas, asignación de recursos entre las diferentes empresas de negocios y desinversiones”⁹⁸; la *estrategia de negocio* “se ocupa de cómo las empresas compiten dentro de una industria o mercado particular; si la compañía prospera dentro de la industria, esta deberá estar establecida como ventaja competitiva sobre sus rivales”,⁹⁹ los tipos de estrategia pueden ser las de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque¹⁰⁰; las *estrategias funcionales* “deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, sustentando la estrategia corporativa. Estas pueden ser comerciales, financieras, productivas, de recursos humanos, etc.”¹⁰¹.

98 Grant & Jordan, 2012, p. 18.

99 *Ibid.*, p. 18.

100 Porter, 1996.

101 Sanchis & Ribeiro, 1999, p. 145.



Algunas de las estrategias que puede utilizar una empresa para sostenerse en el tiempo son, por ejemplo, la construcción de alianzas estratégicas, la creación de flujos de caja alternativos, el fortalecimiento de redes en la generación de información privilegiada y sólida, y la creación de ventajas competitivas o la internacionalización, las cuales le permiten a la organización sobrevivir y crecer en períodos difíciles que tengan que ver con aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y políticos, etc.

Las habilidades gerenciales son indispensables en la operación del modelo de negocio; por tanto, la selección de los directivos, lo mismo que su capacitación y actualización son fundamentales, así como los mecanismos de interacción entre las diferentes áreas. Otro aspecto fundamental es el cumplimiento de la normatividad y de sus obligaciones contractuales; sin el cumplimiento de esta condición, no sólo la reputación se puede ver afectada, sino también sus finanzas.

La evaluación del modelo de negocio debe ser periódica y constante así como la de cualquier actividad importante que se realice dentro de la empresa puesto que es la mejor manera de saber cuáles son las tendencias del mercado, cómo está la empresa frente a la competencia, cuáles son los servicios o productos que quieren los clientes; por medio de este tipo de evaluación el emprendedor podrá saber, además de lo anterior, cuáles son las debilidades y amenazas del modelo de negocio para tomar acciones correctivas y las fortalezas y oportunidades que tiene, con el fin de

continuar con ellas y hacerlas más productivas en el corto plazo. Evaluar el modelo de negocio periódicamente hará que la empresa tome decisiones más acertadas puesto que conoce su posición frente al mercado y esto le permite adaptarse rápidamente a los cambios que se puedan presentar dando paso a mejores prácticas y herramientas que generan eficiencia y control en los procesos de la empresa¹⁰².

Factores a tener en cuenta para la sostenibilidad de la empresa

Tres aspectos son claves en la sostenibilidad de una empresa: el financiero, el ambiental y el social.

Desde el punto de vista *financiero*, un gran número de iniciativas fracasan por la falta de financiamiento. En general, existe poco apoyo para las iniciativas que se encuentren en esta fase, tanto por parte de entidades públicas como programas de financiamiento de empresas privadas u organizaciones de cooperación internacional; sólo en algunos tipos de emprendimientos, como los tecnológicos, se puede acceder a cuantiosos recursos desde su prototipo. De acuerdo con el tipo de emprendimiento (social, tecnológico, cultural, tradicional, etc.), el problema de consecución de fondos puede ser mayor o menor, así como los diferentes riesgos que se puedan afrontar.

102 Osterwalder y Pigneur, 2011, pág. 212.

En ocasiones, algunas empresas, cuando empiezan a operar, se dan cuenta de su excesivo optimismo en la preparación de las proyecciones en relación con la rentabilidad de las iniciativas y en este punto deben buscar alternativas de financiación diferentes y redireccionar su modelo de negocio, o parte de él, para poder permanecer en el tiempo. Muchos bancos privados y fondos de capital de riesgo tienden a no financiar las iniciativas que se encuentran en la etapa de desarrollo inicial debido al alto riesgo que perciben, habida cuenta de la información asimétrica, lo que quiere decir que la mayor parte de la información está en manos del emprendedor y no de los inversionistas, así como a los altos costos de transacción, los bajos volúmenes de ventas, la debilidad gerencial (en los casos en los que se trata de emprendedores profesionales con conocimiento técnico pero sin experiencia práctica) y los deficientes planes de negocios.

Para lograr la sostenibilidad de la empresa desde la perspectiva financiera es necesario que el emprendedor garantice la disponibilidad y continuidad de los recursos de capital, a través de apalancamiento financiero, donaciones o patrocinios dentro del sector en que se desenvuelve la actividad comercial de la organización. También se hace necesario ejecutar diferentes análisis financieros (de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad) y realizar una evaluación continua de los riesgos y demás factores que afecten la continuidad del negocio.

Además es importante buscar fuentes de financiación alternas, si las ventas de los productos o servicios ofrecidos en los inicios de la organización no

cubren los gastos y no proporcionan rentabilidad a la empresa; se hace conveniente pensar en otros productos o servicios que puedan garantizar los recursos necesarios para sostener la empresa, mientras que esta se posiciona o recupera.

En la época presente, el tema *ambiental* tiene en la sociedad un gran impacto y relevancia respecto al manejo apropiado que hace la empresa de sus procesos y el cuidado que ella presta al medio ambiente; de ello depende su imagen y, por supuesto, la preservación del medio ambiente, compromiso de toda organización; debido a lo anterior, las empresas cada día buscan analizar el impacto de sus actuaciones y cumplir su responsabilidad con los recursos ambientales, mediante la aplicación de la normatividad propia de cada país y al incentivar la creación de una cultura interna de cuidado con el ambiente.

Desde el punto de vista *social* se puede decir que la empresa tiene un compromiso en la interacción con la sociedad, es decir, la organización debe actuar con su entorno para generar cambios, progresos y mejoras, que otorguen beneficios mutuos a través de la generación de empleo e impactos positivos en el entorno, para mantener tanto el crecimiento de la organización como el desarrollo de la comunidad, sin ocasionar perjuicios para alguna de las partes. La responsabilidad social de las empresas se ha incrementado, pero la sociedad cada vez está más atenta al comportamiento empresarial y demanda de ellas un mayor compromiso.

Riesgos en la operación y sostenibilidad de la empresa

📍 Riesgo	📍 Control	📍 Beneficios
<p>Posibilidad de:</p> <p>Evento que podría afectar en forma negativa la reputación de una empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las expectativas de los grupos de interés de la empresa (clientes, proveedores, gobierno, comunidad, empleados, etc.) • Identificar posibles fallas internas o situaciones externas de la empresa que puedan generar daño a la reputación o insatisfacción de los grupos de interés • Determinar posibilidades alternas para responder ante daños de la imagen • Determinar estrategias de contingencia para responder en caso de la materialización de algún riesgo que afecte la reputación empresarial 	<p>Protección de la imagen de la empresa</p>
<p>Violación o incumplimiento de leyes, normas o prácticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y actualización continua sobre la normatividad que afecte la empresa en el campo jurídico • Elaboración de un normograma o catálogo de normas necesarias a aplicar en cada proceso • Asesoría jurídica 	<p>Protección de imposición de sanciones, pérdidas económicas, pérdida de imagen y credibilidad en el mercado</p>

Continúa...

...continuación

 Riesgo	 Control	 Beneficios
<p>Competencia desleal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de las actuaciones de la competencia en el mercado • Realización de planes de contingencia que permitan responder al impacto de competidores desleales 	<p>Continuidad y desarrollo de la organización a través del tiempo</p>
<p>Pérdida de participación en el mercado originada por cambios en los gustos de los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir constantemente novedades a los productos o servicios propios para generar diferenciación con respecto a la competencia¹⁰³ • Monitorear las actuaciones de la competencia • Realizar estudios de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de los clientes • Sostenibilidad y continuidad de la organización • Incremento en el conocimiento de las necesidades de los clientes y estrategias de la competencia
<p>Impactos negativos debido a la bifurcación del sector donde opera la empresa (ejemplo necesidad de elegir entre dos tecnologías aparentemente de avanzada) y a la adopción del camino equivocado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo continuo de cambios del entorno • Investigación constante del sector • Diversificación de inversiones • Creación de alianzas estratégicas 	<p>Sostenibilidad y continuidad de la organización</p>

103 Ponti y Ferràs, 2008, p. 154.

...continuación

📍 Riesgo	📍 Control	📍 Beneficios
<p>Posibilidad de:</p> <p>Daño o catástrofe provocada por la naturaleza o por actividad humana que impacte el ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación continua de procesos acordes con políticas y estándares de la empresa frente a la sostenibilidad del medio ambiente • Actualización y cumplimiento con estándares internacionales medioambientales, según el sector en que se desenvuelva la organización • Desarrollo de políticas de responsabilidad ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la credibilidad y mejora de la imagen corporativa • Protección frente a sanciones y pérdidas económicas y humanas • Prevención de daños ambientales
<p>Actuaciones de la empresa que produzcan riesgos sociales o psicosociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de riesgo psicosocial en la empresa y de riesgos generados a la sociedad • Monitoreo de aspectos claves que indiquen impactos sociales negativos provocados por la empresa • Desarrollar políticas de responsabilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> • Preservación de la buena imagen de la empresa y su aceptación en el medio en el que se desempeña • Generación de bienestar a la comunidad y a los grupos de interés de la empresa
<p>Incumplimiento de objetivos por incursión en nuevos nichos de mercado</p>	<p>Estudios de mercado y viabilidad de nuevos proyectos</p>	<p>Conocimiento del impacto en la generación de nuevos proyectos, que garantice su éxito y posicionamiento</p>

Continúa...

...continuación

 Riesgo	 Control	 Beneficios
Dependencia de usuarios internos y externos (clientes, proveedores, empleados, gobierno, entre otros), lo que genera vulnerabilidades para la organización	Diversificar el portafolio de grupos de interés (stakeholders): empleados, clientes, acreedores, proveedores, propietarios, entes estatales, etc.	Reducción de la vulnerabilidad de la organización ante la pérdida de usuarios, clientes, proveedores, etc., lo cual le da autonomía en el mercado
Riesgo de liquidez	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer diferentes formas en que se puede recaudar ingresos con la propuesta de valor establecida • Controlar gastos y costos • Establecer políticas de pago y de recaudo que garanticen un equilibrio en el flujo de ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evita la dependencia de una sola fuente de ingresos • Genera ingresos para la idea de negocio
Ineficiencia en la operación	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar emprendimientos en sectores donde se tenga experiencia o tener personal o asesoría de expertos • Plantear estrategias de reducción de costos y de mejoramiento de procesos • Realizar evaluaciones de desempeño 	Mejora la rentabilidad del negocio
Riesgo de desactualización tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear los cambios tecnológicos • Planear actualización tecnológica • Incluir en presupuestos anuales partidas para actualización tecnológica o fondos 	Mejora eficiencia, permite estar actualizado para competir mejor en el mercado

Fuente: Elaboración de los autores.

Para terminar, es importante tener en cuenta que los emprendimientos se desarrollan en ambientes diferentes, de acuerdo con las condiciones que ofrece el lugar donde se generan, lo que se llama el ecosistema de emprendimiento, el cual afecta, aumenta o disminuye los riesgos del emprendedor. Según Daniel Isenberg, existen diferentes factores que componen este ecosistema; si se tienen políticas públicas que defiendan e incentiven la actividad emprendedora, si se crean instituciones asociadas directamente con el emprendimiento, institutos de investigación, foros para el diálogo público y privado, si se remueven las barreras y las cargas onerosas para el emprendimiento; si se logra generar una cultura de tolerancia al riesgo y al fracaso que incentive el pensamiento diferente y el tomar riesgos; si se tiene una buena

infraestructura de comunicaciones y transportes, si se tienen asesores que conozcan cómo crear, organizar, contratar, construir estructuras, sistemas y controles; si en el sistema educativo se enseñan finanzas y emprendimiento, si se promueve la difusión de la cultura emprendedora para inspirar a otros a ser emprendedores y se desarrollan competencias para serlo y, finalmente, si el mercado cuenta con clientes dispuestos a ayudar a los nuevos emprendedores, con la flexibilidad en los pagos que ayuden al flujo de caja de los nuevos proveedores, y se cuenta con redes de emprendedores que se apoyen, es posible crear un ambiente donde se incentive el emprendimiento¹⁰⁴ y, a su vez, todo ello contribuya a disminuir los riesgos que puede afrontar cualquier tipo de emprendedor.

104 Isenberg, 2010.

Conclusiones

Los emprendedores de hoy están expuestos a varios hechos y situaciones que, de alguna manera, pueden poner en riesgo la materialización de sus ideas de negocio, generando temor e incertidumbre para el logro de sus objetivos personales; a ello se agrega la situación, muy frecuente en esos casos, de no contar con la suficiente experiencia y conocimiento sobre los temas específicos que se requiere cuando se pretende crear un negocio.

Por eso, el objetivo de esta cartilla fue evidenciar los principales riesgos por los que pasan los emprendedores en los diferentes momentos, que les pueden afectar desde el surgimiento de la idea hasta el desarrollo y sostenibilidad del modelo de negocio, tales como el miedo al fracaso, la inviabilidad de la idea, los errores o desaciertos, el incumplimiento de obligaciones, la demora en los procesos, la omisión en los trámites, el despilfarro de los recursos, el riesgo legal, el reputacional, el de dependencia de clientes y proveedores, los riesgos del sector, el de cambios en gustos y preferencias de los clientes, la competencia, entre muchos otros, que se pueden presentar en el proceso de emprendimiento.

El proceso de emprendimiento y los riesgos que pueden enfrentar los emprendedores fueron identificados mediante investigación documental en libros y artículos de revistas nacionales e internacionales. También se recolectó información a través de entrevistas a emprendedores eafitenses,

tanto algunos con proyectos exitosos como otros con fracasos y otros más que apenas están iniciando; se entrevistaron también profesores y expertos en los temas de riesgos y de emprendimiento y se recibió la evaluación de expertos que ayudaron a mejorar el contenido de este texto. La información recopilada sirvió para comprender las acciones que realizan los emprendedores y los riesgos más comunes que pueden afrontar, y para proponer controles para manejarlos; además, se hicieron explícitos los beneficios de la aplicación de los controles recomendados. Todo lo anterior, con un sólo propósito: brindarle al emprendedor una mirada más allá de la información que posee o que el entorno le brinda sobre la realidad que enfrenta, una mirada puesta sobre los riesgos y la manera de reducirlos, que le permita ampliar sus posibilidades de desarrollar su modelo de negocio y lograr la sostenibilidad de su empresa.

Como resultado de la investigación realizada por el semillero SICAR de la Universidad EAFIT, se puede concluir que los emprendedores son personas capaces de crear puentes que los conduzcan a la realización de cada uno de sus sueños con un toque diferenciador, que es su pasión por emprender, con la capacidad de asumir riesgos, de ser innovadores y proactivos. Si, además de todas estas capacidades, cuentan con información sobre las amenazas que pueden presentarse en su camino, podrán asumir los riesgos con mayor conocimiento y afrontarlos con mayores posibilidades de éxito.

Glosario de Términos

Accionista: dueño de una o varias acciones en una compañía comercial, industrial o de otra índole¹⁰⁵.

Aceptar: consiste en asumir las consecuencias de los riesgos en el momento que se presenten¹⁰⁶.

Actitud: disposición de ánimo manifestada de algún modo, es decir, voluntad para realizar las actividades¹⁰⁷.

Alertas tempranas: conjunto de instrumentos para identificar cambios del entorno, tendencias incipientes u otros fenómenos que podrían tener implicaciones importantes para la organización¹⁰⁸.

Alianza: unión de dos o más empresas que desarrollan en conjunto un negocio y que tienen un largo horizonte de tiempo¹⁰⁹.

Ángeles inversionistas: son personas naturales o jurídicas sin relación cercana con el emprendedor, que actúan en su propio nombre o en representación de un grupo de interés y que, a la vez que son empresarios, ejecutivos o profesionales exitosos, invierten su propio capital en una oportunidad de negocio o empresa en etapa temprana¹¹⁰.

Aptitud: capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte¹¹¹.

Asimétrica: que carece de simetría, la cual es la correspondencia exacta en forma, tamaño y posición de las partes de un todo¹¹².

Bifurcación: acción y efecto de bifurcarse, que se define como la división en dos de algo¹¹³.

Comanditario: perteneciente o relativo a la sociedad en comandita¹¹⁴.

Crecimiento: segunda fase del ciclo de vida, en la que se promueven relaciones con los proveedores y con los clientes, se empieza a conocer la

105 RAE, 2001.

106 Mejía Quijano, 2006, p. 52.

107 RAE, 2001.

108 J. T. M. y. A. Comai, 2013.

109 RAE, 2001.

110 Ángeles inversionistas, 2014, párr. 1.

111 RAE, 2001.

112 *Ibíd.*

113 *Ibíd.*

114 RAE, 2001.

potencialidad real del mercado y se inician procesos innovativos que van generando madurez en la estructura organizativa y productiva¹¹⁵.

Competitividad: se entiende como la relación entre varias entidades, países, etc., para ofrecer el mejor servicio y obtener los mayores resultados de forma equiparable con respecto al resto del mundo¹¹⁶.

Control: medida tomada para detectar o reducir un riesgo; existen controles correctivos, de protección, detectivos y preventivos¹¹⁷.

Decadencia: declinación, menoscabo, principio de debilidad o de ruina¹¹⁸.

Declive: última fase del ciclo de vida, a la cual llegan las empresas que no afianzan el proceso de consolidación¹¹⁹.

Desacierto: acción de desacertar, lo cual es errar¹²⁰.

Desinvertir: retirar un capital invertido¹²¹.

Diversificar: convertir en múltiple y diverso lo que era uniforme y único como, por ejemplo, diversificar los intereses¹²².

115 Cardona, Cano y Osorio, 2005, p. 49.

116 Gerencie, 2013, párr. 1.

117 Mejía Quijano, 2006, p. 32.

118 RAE, 2001

119 Cardona, Cano y Osorio, 2005, p. 49.

120 RAE, 2001.

121 *Ibíd.*

122 *Ibíd.*

Documento privado: es aquel documento realizado entre particulares en el que no ha intervenido ningún empleado público. Puede adquirir la calidad o connotación de documento público cuando se presenta ante notario público¹²³.

Emprendimiento: acción y efecto de emprender, lo cual es acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro¹²⁴.

Escritura pública: es un documento en el que se hace constar ante notario público un determinado hecho o derecho autorizado por el mismo, que da fe sobre la capacidad jurídica de los otorgantes, el contenido del mismo y la fecha en que se realizó. La escritura pública es un instrumento notarial que contiene una o más declaraciones de las personas intervinientes en un acto o contrato, emitidas ante notario con el lleno de los requisitos legales propios y específicos de cada acto, para su incorporación al protocolo¹²⁵.

Evitar: medida que consiste en eliminar, sustituir y/o no realizar aquellas actividades o situaciones que podrían generar un riesgo¹²⁶.

Extinción: acción y efecto de extinguir o extinguirse, o sea, hacer que cesen o se acaben del todo ciertas cosas que desaparecen gradualmente.

123 Gerencie, 2010, párr. 1 y 4.

124 RAE, 2001.

125 Gerencie, 2010, párr. 1.

126 Mejía Quijano, 2006, p.52.

Dicho de un plazo o de un derecho: acabarse, vencer¹²⁷.

Extralegal: algo que no está prescrito por ley y conforme a ella¹²⁸.

Gravado: participio de gravar, que es imponer un gravamen (obligación, impuesto, tributo)¹²⁹.

Ineludible: que no se puede eludir, que es evitar con astucia una dificultad o una obligación. Por ejemplo: eludir el problema o eludir impuestos¹³⁰.

Incertidumbre: se refiere a la duda o perplejidad que se tiene sobre un asunto o cuestión¹³¹.

Innovación: creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado¹³². También se aplica a servicios o procesos.

Inteligencia competitiva: es un proceso sistemático de búsqueda, selección, análisis y distribución de información sobre el entorno, reconocido y aceptado en toda la organización¹³³.

Inviabile: que no tiene posibilidades de llevarse a cabo¹³⁴.

127 RAE, 2001.

128 Ibíd.

129 Ibíd.

130 Ibíd.

131 Definición ABC, 2014, párr. 1.

132 RAE, 2001.

133 J. T. M. y. A. Comai, 2013.

134 RAE, 2001.

Madurez: tercera fase del ciclo de vida, en el que se permiten precios más altos, penetración y consolidación de mercados externos, formación de redes y encadenamientos productivos, mejoramiento continuo de procesos basado en la experiencia adquirida y acumulación constante de capital de trabajo que genere liquidez para el funcionamiento de la firma en el mercado¹³⁵.

Marca nominativa: la que identifica un producto o servicio a partir de una o más palabras, letras, dígitos o conjuntos de los anteriores¹³⁶.

Marca tridimensional: la que corresponde a la forma de los productos, empaques, envases o envoltorios¹³⁷.

Marca sonora: signo distintivo formado por ruidos, notas musicales, sonidos entre otros, que se registran gráficamente por medio de representación en un pentagrama¹³⁸.

Marca olfativa: signo distintivo formado por olores o fragancias. Se registra con la fórmula química¹³⁹.

Objeto lícito: que esté de acuerdo con la ley, el orden público y las buenas costumbres¹⁴⁰.

135 Cardona, Cano y Osorio, 2005, p. 49.

136 Contexto intelectual, 2014, párr. 3.

137 Ibíd, párr. 7.

138 Ibíd, párr. 8.

139 Ibíd, párr. 9.

140 Estudioteca, 2014, párr. 1.

Patrimonio: total de los aportes llevados por los dueños al fondo común de la empresa para desarrollar la actividad comercial¹⁴¹.

Plan de contingencia: planteamiento de las acciones que emprenderá la compañía para controlar la situación que afecta su operación y reducir los efectos negativos que puede originarle¹⁴².

Prevenir: anticiparse, actuar antes de que ocurra el riesgo. La prevención actúa sobre las causas del riesgo¹⁴³.

Proteger: diseñar medidas que actúen sobre los recursos amenazados, para evitar pérdidas en el evento de ocurrir un riesgo¹⁴⁴.

Responsabilidad ilimitada: cuando se hace referencia a la responsabilidad ilimitada, se alude a que el socio responde no sólo hasta el monto de lo que se obligó a aportar sino que lo hace por todo el pasivo social sin pagar, con la totalidad de su patrimonio propio¹⁴⁵.

Responsabilidad solidaria: la responsabilidad es solidaria cuando el acreedor puede reclamar a cualquiera, o a todos los responsables, el cumplimiento completo de una obligación o el resarcimiento total de un daño, y ninguno puede ni excusar su responsabilidad mediante indicación

141 Fierro, 2011, p. 93.

142 Mejía Quijano, 2006, p. 104.

143 *Ibíd.*, p. 52.

144 *Ibíd.*, p. 52.

145 López y Rodríguez, 2013, párr. 13.

al acreedor de que se dirija contra otro responsable ni pretender el pago de sólo una parte de lo adeudado. Esto es: el deudor solidario carece del beneficio de excusión y debe resarcir o abonar el total de lo que se reclama, aunque existan otros deudores¹⁴⁶.

Responsabilidad subsidiaria: la responsabilidad es subsidiaria cuando el deudor puede oponer el beneficio de excusión y pagar solo una vez agotado el patrimonio de la sociedad, que es el deudor principal¹⁴⁷.

Retener: afrontar de manera planeada por medio de, un fondo, una cuenta de gasto, una provisión, la destinación de una línea de crédito preestablecida, la creación de empresas aseguradoras propias, etc., con las cuales se responde ante las pérdidas causadas por la ocurrencia del riesgo¹⁴⁸.

Riesgo: posibilidad de ocurrencia de un evento inesperado que puede traer consecuencias negativas. En los casos de riesgos especulativos, las consecuencias pueden ser también positivas¹⁴⁹.

Riesgo asociado a la naturaleza: el relacionado con riesgos meteorológicos y climáticos, como huracanes, vientos fuertes, lluvias, inundaciones, maremotos, sequías; riesgos geológicos, como terremotos, movimientos

146 *Ibíd.*, párr. 1.

147 *Ibíd.*, párr. 14.

148 Mejía Quijano, 2006, p. 53.

149 *Ibíd.*, p. 53.

sísmicos; riesgos biológicos, como plagas, bacterias, y riesgos cósmicos, como caída de meteoritos, que puede afectar el logro de objetivos¹⁵⁰.

Riesgo asociado al país: de acuerdo con el país en el que está ubicada la organización se pueden encontrar riesgos como el denominado riesgo país, que hace referencia al grado de peligro que representa un país para las inversiones locales o extranjeras¹⁵¹.

Riesgo de crédito: consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero fallen en el pago. La mayoría de las empresas se enfrentan a riesgos de crédito por cuentas por cobrar, pero esta exposición es más alta en las instituciones financieras¹⁵².

Riesgo de mercado: este riesgo, por ser especulativo, puede generar ganancias o pérdidas a la empresa al invertir en bolsa, debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado¹⁵³.

Riesgo de reputación: se refiere al desprestigio de la institución que acarrea pérdida de credibilidad y confianza del público por fraude, insolvencia, conducta irregular de los empleados, rumores, errores cometidos en la ejecución de alguna operación por falta de capacitación del personal clave o deficiencia en el diseño de los procedimientos; puede

traer efectos como disminución de la demanda, o la pérdida de negocios atribuibles al desprestigio generado¹⁵⁴.

Riesgo económico: se relaciona con el crecimiento económico nacional y local debido a las fluctuaciones de las variables macroeconómicas¹⁵⁵.

Riesgo especulativo: al materializarse, presenta la posibilidad de generar en forma instantánea beneficio o pérdida, como una aventura comercial, la inversión en divisas ante expectativas de devaluación o revaluación, la compra de acciones, el lanzamiento de nuevos productos, etc.¹⁵⁶.

Riesgo estratégico: se refiere a las pérdidas ocasionadas por las definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial, etc.¹⁵⁷

Riesgo físico: es el que afecta a los materiales, como, por ejemplo: corto circuito, explosión física, daño en la maquinaria, daño en equipos por su operación, por su diseño, fabricación, montaje o mantenimientos; deterioros de productos y daños en vehículos¹⁵⁸.

150 *Ibíd*, p. 35.

151 Mejía Quijano, 2006, pp. 35-36.

152 *Ibíd*, p. 38.

153 *Ibíd*, p. 38.

154 *Ibíd*, 2006, p. 37.

155 *Ibíd*, p. 36.

156 *Ibíd*, p. 37.

157 *Ibíd*, p. 37.

158 *Ibíd*, p. 39.

Riesgo laboral: es el que surge de la relación de la empresa con sus empleados, asociaciones o sindicatos que en ella funcionan, como es el caso de las huelgas, sabotajes, etc.¹⁵⁹.

Riesgo legal: se refiere a la pérdida en caso de incumplimiento de la contraparte en un negocio y de la imposibilidad de exigirle jurídicamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos. También se puede presentar al cometer algún error de interpretación jurídica u omisión en la documentación, y en el incumplimiento de normas legales y disposiciones reglamentarias que pueden conducir a demandas o sanciones¹⁶⁰.

Riesgo operativo: es la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en los mismos¹⁶¹.

Riesgo de precio de insumos y productos: se refiere a la incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja debido a posibles cambios en los precios que una empresa puede pagar por la mano de obra, materiales y otros insumos de su proceso de producción, y por los precios que puede demandar por sus bienes o servicios¹⁶².

159 *Ibíd.*, p. 39.

160 *Ibíd.*, p. 38.

161 *Ibíd.*, p. 37.

162 *Ibíd.*, p. 38.

Riesgo político: tiene que ver con el manejo político del país y las implicaciones que tiene sobre la economía nacional y las organizaciones en particular¹⁶³.

Riesgo puro: al materializarse, origina pérdida, como un incendio, un accidente, una inundación, entre otras posibilidades¹⁶⁴.

Riesgo sistemático: al cual está expuesta una organización por el hecho de competir en un sector determinado¹⁶⁵.

Riesgo social: tiene que ver con la cultura de la región, las condiciones de seguridad, empleo, salubridad, desarrollo de las comunidades, condiciones de vida, etc., factores que pueden generar riesgos como hurto, robo, atraco, sabotaje, etc.¹⁶⁶.

Riesgo tecnológico: hace referencia a dos aspectos: el primero tiene que ver con los riesgos que genera el uso de la tecnología, como los virus en la tecnología informática, el vandalismo puro y de ocio en las redes informáticas, fraudes, intrusiones por *hackers*, el colapso de las telecomunicaciones, etc., que pueden generar el daño de la información o la interrupción del servicio. El segundo se refiere al riesgo que se genera con el creciente desarrollo tecnológico, que somete a las

163 *Ibíd.*, p. 36.

164 *Ibíd.*, p. 37.

165 *Ibíd.*, p. 36.

166 *Ibíd.*, p. 36.

organizaciones a un constante cambio y puede ocasionar que ellas no estén preparadas para adoptarlos y responder a las necesidades del medio, o a la dependencia tecnológica con respecto a un proveedor o a una tecnología específica¹⁶⁷.

Socio: persona asociada con otra u otras para algún fin. Hay socio capitalista (aporta capital a una empresa o compañía, poniéndolo a ganancias o pérdidas) o industrial (no aporta capital a la compañía o empresa, sino servicios o pericia personales, para tener alguna participación en las ganancias)¹⁶⁸.

Socio comanditario: aporta exclusivamente capital¹⁶⁹.

Socio gestor o colectivo: aporta trabajo personal, aunque también puede aportar capital¹⁷⁰.

Sostenibilidad: viene de la palabra sostenible, y se refiere a algo que está en condiciones de conservarse o reproducirse por sus propias características, sin necesidad de intervención o apoyo externo. El término puede aplicarse sobre diversas cuestiones: métodos productivos, procesos económicos, etc.¹⁷¹.

167 Ibíd, p. 39.

168 RAE, 2001.

169 Gábilos software, 2014, párr. 3.

170 Ibíd.

171 Definición, párr. 1.

Sostenimiento: viene del verbo sostener, lo cual significa sustentar, mantener firme algo¹⁷².

Stakeholder: significa “participante”, “inversor”, “accionista”. Desde el punto de vista empresarial, este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés para una empresa: socios, empleados, clientes, proveedores, competidores, entes estatales, etc.¹⁷³

Surgimiento: primera fase del ciclo de vida, el cual inicia cuando se decide formar una empresa, ya sea que se oriente al autoempleo o a crear un negocio que genere empleo a otros; en esta etapa, una firma, o un grupo reducido de firmas, inaugura la actividad y jalona el surgimiento de otras¹⁷⁴.

Transferir: trasladar y/o compartir las pérdidas que generan la materialización de los riesgos, a otras empresas¹⁷⁵.

172 RAE, 2001.

173 Guioteca, 2010.

174 Cardona, Cano y Osorio, 2005, p. 49.

175 Mejía Quijano, 2006, p. 52.

Bibliografía

- Abell, D. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alcaldía de Medellín y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2010). *Guía de trámites legales para la constitución y funcionamiento de empresas en Medellín*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Recuperado el 17 de marzo de 2014, de: http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constituci%C3%B3n_empresas.pdf
- Ángeles inversionistas (2014). *Ángeles*. Recuperado el 3 de septiembre de 2014, de: <http://www.angelesinversionistas.com.co/web2/index.php/sample-sites-2>
- Antioquia E. (2008). *Cartilla del quinto concurso capital semilla, cultura e*. Recuperado el 21 de agosto de 2014, de: <http://antioquia.gov.co/PDF2/capital%20semilla%20sin%20hiperZER.pdf>
- Barrow, C. (2012). *Emprender, un negocio para dummies*. Barcelona: Planeta.
- Bravo, O & Sánchez, M. (2009). *Gestión Integral de Riesgos*. Bogotá: Consorcio Gráfico Ltda.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*.
- Betancur, C. (2014). *Procesos de elección de personal*. s.c.: s.e.
- Cantillón, R. (1755). "Première partie" en *Essai sur la nature du commerce en général*. Londres: MacMillan. (Editado en 1931).
- Cámara de Comercio de Bogotá (2014). *Conozca las formas jurídicas para formalizar su empresa*. Recuperado el 7 de marzo de 2014, de: <http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=132&conID=4232>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2014). *Consulta de nombre*. Recuperado el 22 de marzo de 2014, de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Tramites-Virtuales/Consulta-de-nombre.aspx>
- Cardona, M., Cano, C., y Osorio, A. (2005). Ciclo de vida y localización espacial de las firmas en Colombia: algunos elementos para la conceptualización. *Revista Universidad EAFIT*, 41 (137), 44-59. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/837/746>

- Collins, J. (2010). *Cómo caen los poderosos: y por qué algunas compañías nunca se rinden*. Bogotá: Buena Semilla.
- Comai, J. T. M. y A. (2013). Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica.
- Comisión de la Comunidad Andina (2000, 14 de septiembre). *Régimen común sobre propiedad industrial (decisión 486)*. Recuperado el 16 de septiembre de 2014, de: <http://www.sice.oas.org/trade/junac/decisiones/dec486s4.asp>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras (2013). *Portal nacional de creación de empresas*. Recuperado el 5 de marzo de 2014, de: <http://www.crearempresa.com.co/General/Home.aspx>
- Congreso de la República de Colombia (1995). *Ley 222 de 1995: Régimen de Sociedades*. Recuperado el 11 de septiembre de 2014, de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0222_1995_pr001.html
- Congreso de la República de Colombia (2008). *Ley 1258 de 2008: Sociedad por Acciones Simplificada*. Recuperado el 11 de septiembre de 2014, de: http://camara.ccb.org.co/documentos/3772_ley_1258_08.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (2010). *Ley 1429 de 2010: Ley de Formalización y Generación de Empleo*. Recuperado el 6 de agosto de 2014, de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>
- Contexto intelectual: propiedad industrial, derechos de autor y nuevas tecnologías (2014). *Marcas*. Recuperado el 13 de agosto de 2014 de: http://www.contextointelectual.com/marcas_faq.php
- Cultura E (2014). *Formalización es garantía del crecimiento económico*. Recuperado el 7 de marzo de 2014, de: http://www.cultura.emedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Noticias/Paginas/Formalizacion_garantiadecrecimientoeconomico_100412.aspx
- Definición de factor. (2014). *Definición*. Recuperado el 21 de agosto de 2014, de: <http://definicion.de/factor/>
- Definición de incertidumbre. (2014). *Definición ABC*. Recuperado el 30 de noviembre de 2014, de: <http://www.definicionabc.com/general/incertidumbre.php>
- Definición de sostenible. (2014). *Definición*. Recuperado el 30 de noviembre de 2014, de: <http://definicion.de/sostenible/>
- De Lara Haro, A. (2003). *Medición y control de riesgos financieros*. México: Limusa.
- Deloitte & Touche e Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, IMEF (2003). *Administración integral de los riesgos de negocio: cómo lograr una mayor efectividad en su evaluación y manejo de procesos y herramientas para minimizar su impacto*. México: IMEF.

- De Miguel y Navas, Raymundo, y Gómez de la Cortina, Juachi, Marqués de Morante (1887). *Nuevo diccionario latino-español etimológico*. Madrid: Agustín Jubera.
- Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Innovación, Colciencias (2013). *¿Quién es un buen emprendedor?* Recuperado el 10 de junio de 2014, de: <http://www.colciencias.gov.co/noticias/qui-n-es-un-buen-emprendedor>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN (2012). *Resolución 000139, de 21 de noviembre de 2012, por la cual la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales-DIAN, adopta la Clasificación de Actividades Económicas-CIIU, revisión 4, adaptada para Colombia*. Recuperado el 1º de septiembre de 2014, de: <http://actualicese.com/normatividad/2012/11/21/resolucion-000139-de-21-11-2012/>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN (2014) *¿Quién es régimen común y quién es régimen simplificado?* Recuperado el 13 de agosto de 2014, de: http://www.dian.gov.co/descargas/Material_Informativo/serie_comun_simplificado.pdf
- Dyer, J. Gregersen, H. y Christensen, C. (2011). *El ADN del innovador*. Barcelo: Deusto S.A.
- Estudioteca (2014). *Objeto lícito*. Recuperado el 2 de septiembre de 2014, de: <http://www.estudioteca.net/universidad/derecho/objeto-licito/>
- Ferraro, G. L. (2004, noviembre). La servucción: Una herramienta para la gestión. *Primer Congreso del Mercosur de Costos y Gestión y Vigésimo séptimo Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Tandil, Buenos Aires.
- Fierro, A. (2011). *Contabilidad general*. Bogotá: Ecoe.
- Flórez, J. (2007). *Como crear y dirigir la nueva empresa*. Bogotá: Ecoe.
- Freire, A. (2005). *Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad*. Bogotá: Norma.
- Fuentes Pinzón, F. (2011). 6 tipos de emprendimientos. *Emprendo Venezuela*. Recuperado el 30 de noviembre de 2014, de: <http://www.emprendovenezuela.net/2011/07/6-tipos-de-emprendimientos.html>
- Gábilos software (2014). *Sociedad comanditaria simple*. Recuperado el 11 de septiembre de 2014, de: <http://www.gabilos.com/comosehace/formasjuridicas/textoSociedadComandSimple.htm>
- Grant, R., y Jordan, J. (2012). *Foundations of strategy*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Gerencie (2010, 12 de junio). *Escritura pública*. Recuperado el 2 de septiembre de 2014, de: <http://www.gerencie.com/escritura-publica.html>
- Gerencie (2010, 24 de junio). *Documento privado*. Recuperado el 2 de septiembre de 2014, de: <http://www.gerencie.com/documento-privado.html>

- Gerencie (2013, 3 de septiembre). *Competitividad*. Recuperado el 30 de noviembre de 2014, de: <http://www.gerencie.com/competitividad.html>
- Global Entrepreneurship Monitor, GEM (2013). *Último informe mundial GEM: emprendedores, entre la necesidad y la felicidad* Recuperado el 10 de junio de 2014, de: http://www.unican.es/WebUC/Internet/Noticias_y_novedades/Noticias/20140124+a.htm
- Guioteca (2010, 17 de agosto). *¿Qué son los stakeholders?* Recuperado el 29 de agosto de 2014, de: <http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>
- Isenberg, D. (2010): How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*. Vol. 88. No. 6.
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (2014) *¿Qué es propiedad intelectual?* Recuperado el 13 de agosto de 2014, de: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, INDECOPI (Perú) (2014). *Propiedad intelectual*. Recuperado el 13 de agosto de 2014, de: <http://www.indecopi.gob.pe/>
- Kushell, J. (2001). *Solo para emprendedores: aproveche su juventud, ambición e independencia para crear un negocio exitoso*. Bogotá: Norma.
- López, C. (2013). *¿En qué consiste la responsabilidad solidaria?* Derecho comercial. Recuperado el 12 de septiembre de 2014, de: <http://www.derechocomercial.edu.uy/RespSocPJ33.htm>
- López, C., y Rodríguez, N. (2013). *Responsabilidad del socio*. Derecho comercial. Recuperado el 12 de septiembre de 2014, de: <http://www.derechocomercial.edu.uy/clasesociosresp01.htm>
- Marshall, A. (1957). *Principios de economía política*. Madrid: Aguilar.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: NARCEA, S.A.
- Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de riesgos: un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Mejía Quijano, R. C. (2011). *El riesgo y la historia empresarial antioqueña: Tres casos de estudio*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Mejía Quijano, R. C. (2013). *Identificación de Riesgos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014). *ABC de formalización. Colombia es formalizada*. Recuperado el 13 de agosto de 2014, de: <http://colombiaseformaliza.com/abc-de-formalizacion/>
- Ministerio de Educación. (2012). *La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos. Orientaciones generales*. Recuperado el 30 de noviembre de 2014, de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-287822_archivo_pdf.pdf

- Ministerio del Trabajo. (2014). *ABC de la ley de formalización y generación de empleo*. Recuperado el 22 de marzo de 2014, de: <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/abece-ley-de-primer-empleo.html>
- Naciones Unidas (2002). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Recuperado el 20 de marzo de 2014, de: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev3_1s.pdf
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto S.A.
- Ponti, F y Ferràs, X. (2008). *Pasión por innovar. Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*. Bogotá: Norma.
- Porter, M. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*. Nov/dic.
- Presidencia de la República. (1971). *Decreto 410 de 27 de marzo de 1971: Código de Comercio*. Recuperado el 19 de marzo de 2014, de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>
- Real Academia Española, RAE (2001). *Diccionario de la lengua española* 22ª ed. [versión electrónica]. Madrid: Espasa. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de: <http://www.rae.es/>
- Sanchis, J., y Ribeiro, D. (1999). *Creación y dirección de pymes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Superintendencia de Industria y Comercio, SIC (2014). *Marcas*. Recuperado el 13 de agosto de 2014, de: <http://www.sic.gov.co/drupal/marcas>
- Terán, A. (2011). *El emprendimiento: Una competencia estratégica para el desarrollo de Antioquia*. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Trías, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Barcelona: Empresa Activa.
- Varela Villegas, R. (2008). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Vérin, H. (1982). “Avant-propos” en *Entrepreneurs, entreprise, histoire d'une idée*. Paris: Presses Universitaires Francaises.
- Villa, S. (s.f). *Criterios legales para definir la política de contratación en la empresa*.

› **EMPENDIMIENTO: ACCIÓN Y EFECTO DE EMPRENDER, LO CUAL ES ACOMETER Y COMENZAR UNA OBRA, UN NEGOCIO, UN EMPEÑO, ESPECIALMENTE SI ENCIERRAN DIFICULTAD O PELIGRO. RAE, 2001**