

**Colección Gestión,  
Emprendimiento  
e Innovación**

**Emprendedores  
empresarios,  
si ellos pudieron usted  
también  
Estudio de casos  
empresariales  
colombianos. Historia,  
empresario y empresa**

Autor  
*Henry Ernesto Pérez Ballén*



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Pérez Ballén, Henry Ernesto  
Emprendedores empresarios, si ellos pudieron usted también. Estudio de casos empresariales colombianos. Historia, empresario y empresa [Recurso electrónico] / Henry Ernesto Pérez Ballén. -- Bogotá: Universidad EAN, 2013. -- (Cuaderno de casos)

**ISBN: 978-958-756-212-5**

1. Emprendimiento - Estudio de casos - Colombia

**658.11 CDD 21**



**Edición**

Dirección Gestión del Conocimiento

**Diagramación**

Adriana Milena Rodríguez

© Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2013.  
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN

**ISBN: 978-958-756-212-5**

*Primera edición 2013.*

## TABLA DE CONTENIDO

Presentación.....	5
Introducción .....	7
Planteamiento del problema.....	8
Objetivos.....	26
Metodología .....	27
Conclusiones.....	30
Bibliografía.....	32
	35
GUÍA PEDAGÓGICA.....	47
Anexos	
Anexo uno: Modelo de Bogotá Emprende.....	49
Anexo dos: Modelo de emprendimiento de Barcelona Activa..	74
Anexo tres: Cervecería artesanal de Colombia.....	85
Anexo cuatro: Diseños del Uniforme.....	117
Anexo cinco: Hogares en Línea.....	134

***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***



## PRESENTACIÓN

**E**l acercamiento a tres empresas modelo: “Cervecería Artesanal de Colombia – Las tres Marías”, “Hogares en Línea” y “*Designi Dell Uniforme Lta.*” de “Bogotá Emprende” nos permite conocer sus prácticas empresariales, de emprendimiento exitoso gracias a la metodología de acompañamiento y autogestión que el Centro de Emprendimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá aplica con aquellas personas que deciden comenzar sus propias empresas.

Este Centro de Emprendimiento nace en el año 2006 para la creación, formalización, crecimiento e innovación de las empresas, con base en el Modelo de Emprendimiento estipulado en la Ley 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura de Emprendimiento, Modelo transferido por “Barcelona Activa” que en su informe “*Memoria de actividades 2007 – Barcelona Activa*” (Barcelona Activa, 2008) resalta la estructuración y despliegue de un amplio programa empresarial, así como programas de transferencias metodológicas y tecnológicas para la consolidación del proyecto para emprendedores: “Bogotá Emprende”.

Los emprendedores entrevistados rescatan la gestión de “Bogotá Emprende” para convertirse en empresarios eficientes (economías que muestran mayor desarrollo en la industria y la manufactura), gestión que de acuerdo con la Cámara de Comercio ha arrojado hasta el momento los siguientes resultados: creación de .304 empresas y renovación de 202.357; así mismo, reducción del cierre (cancelación o liquidación) de empresas de 16.425 en 2009 a 15.517 en 2010.

Bogotá es la ciudad con el mayor número de desempleados y de personas que trabajan en condiciones de subempleo e informalidad. ¿Qué prácticas exitosas ejecutaron estos emprendedores con “Bogotá Emprende”? ¿cómo funciona el Modelo de “Barcelona Activa”? y ¿cuáles son las políticas de emprendimiento del gobierno colombiano? Son las preguntas que convirtieron un sueño emprendedor en una realidad empresarial de alta expectativa, que según el estudio GEM, son los emprendedores que forman parte de la TEA pues esperan crear, al menos, 20 empleos antes de cinco años.

*Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también*

## INTRODUCCIÓN

*“Para derrotar la informalidad es necesario dar mayor impulso a los empresarios con más ambiciones”*

Rafael Vesga, Facultad de administración Universidad de los Andes

Impulsar el Emprendimiento empresarial, es la frase de moda de algunos estudiosos del tema para justificar a las personas que no pueden formalizar su trabajo por falta de apoyo gubernamental. Pero ¿hasta qué punto es verdad esta afirmación? Este documento basado en el estudio GEM 2010 - 2011 de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Universidad de los Andes, el Modelo de Emprendimiento de Barcelona Activa y el de Bogotá Emprende, demuestra la diferencia que existe entre emprendimiento y subsistencia con base en el marco conceptual del emprendimiento de la Universidad de los Andes, en el cual, innovación, financiación y educación son sus ejes fundamentales.

Y aunque no hay que desconocer que la “innovación” es un vagón importante en la locomotora del crecimiento económico colombiano, aún se mantiene lento: *“Pese a ser una herramienta para el cambio económico e industrial del país, la innovación solo ha avanzado en temas estructurales, pero todavía no muestra resultados concretos.”* (López Arias, 2012). Por tal razón, nos centraremos en la financiación y educación de los emprendedores empresariales. Conocer cómo funciona el Modelo de Emprendimiento de Barcelona y la transferencia de conocimiento que hizo a Bogotá Emprende permitirá reconocer los esfuerzos que está haciendo esta última para apoyar la formalización de los informales. Para comprobar lo anterior, tres casos de empresarios emprendedores exitosos, formados y apoyados financieramente por distintas entidades, demostrarán que no es por falta de apoyo en educación o financiación, que no se hace empresa, sino, como afirma uno de ellos, por no buscar las oportunidades: *“La gente no sale a buscar las oportunidades que ahí están y le echan la culpa al gobierno”* (Pinzón Jácome, 2012).

Este estudio de historia empresarial de emprendedores exitosos, apoyados por Bogotá Emprende, enseña a buscar esas oportunidades, a conformar empresa y a encontrar fuentes de financiación.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

*“Una de las causas por las que el nivel de creación de empresas no es muy alto es porque no hay dinero.”* (Redacción de Negocios del Espectador, 2011). Ante esta afirmación el Jefe del Centro de Emprendimiento de Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio expresa que sí existen los recursos y las herramientas para los emprendedores, lo que pasa es que no los buscan. *“Los emprendedores llegan a los Centros de Emprendimiento a que les solucionen el problema de desempleo”* (Montoya Salazar, 2011).

Estas consignas y la de Nicola Stornelli García, analista del diario Portafolio quien opina que: *“En un país en el que crece la informalidad, hace falta educación.”* (Stornelli García, 2012), han sido permanentes por parte de trabajadores informales y críticos de las políticas gubernamentales para impulsar el emprendimiento.

¿Hasta qué punto son válidas para justificar la informalidad y la tasa de desempleo en Colombia?

¿O será acaso que la cultura colombiana no tiene el espíritu para buscar esas oportunidades que ya están instauradas para emprender empresa?

## **EMPRENDIMIENTO O SUBSISTENCIA: HE AHÍ LA CUESTIÓN**

El informe GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) (Universidad de los Andes - Cámara de Comercio de Bogotá, 2011) hace claridad en cuanto a que las empresas unipersonales, destinadas a sustituir el empleo de su dueño por el autoempleo y las empresas pequeñas que no tienen vocación de crecimiento, no son emprendimientos de alto crecimiento o de alta expectativa. Sin embargo, Colombia figura en el grupo de países impulsados por la eficiencia (economías que muestran mayor desarrollo en la industria y la manufactura) en el que Bogotá presenta una tasa de emprendimiento mayor al 20%, levemente por encima de la del país, gracias a que la Capital es uno de los mercados más atractivos de América Latina para invertir; igualmente, en el año 2010, según la Cámara de Comercio, se crearon 53.304 empresas, se renovaron 202.357 y el número de empresas que se cerró (canceladas o liquidadas) se redujo de 16.425 en 2009 a 15.517 en 2010. Sin embargo, también es la ciudad con el mayor número de desempleados y de ocupados que trabajan en condiciones de subempleo y de informalidad.

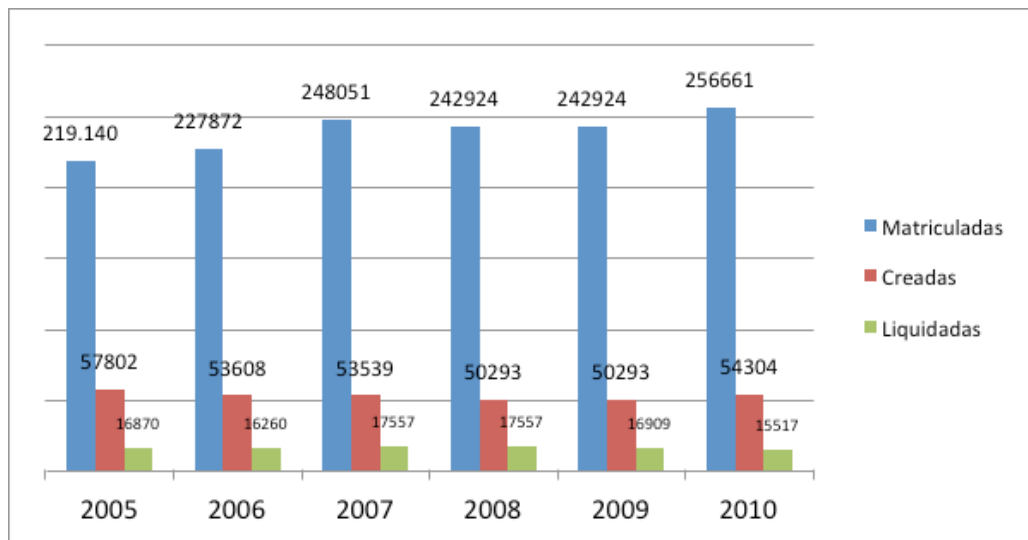
Ante estas últimas problemáticas, la política de emprendimiento del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia de julio de 2009 en su numeral 6.1.1. plantea la simplificación de trámites y formula proyectos normativos de gestión ante las entidades competentes, hecho que refuerza la Ley 1014 de 2006 de Fomento a la cultura del emprendimiento en su artículo 2°. Objeto de la ley en su literal b) *“Disponer un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas.”*

En el año 2001, crear y formalizar empresa en Colombia suponía realizar 17 trámites, que representaban una espera de 55 días; establecer relaciones con 10 entidades; incurrir en cerca de 35 desplazamientos a ventanillas; 45 requisitos y documentos y cuatro conceptos de operación. La ley anti trámites permite reducir dichas gestiones a dos días y los costos en un 75%. Todo esto, gracias al apoyo de entidades como la Cámara de Comercio y a las bondades del Decreto – Ley 019 de 2012 (Portafolio, 2012).

Lo anterior, es producto de la transferencia de conocimiento de Barcelona Activa, que junto con el Ministerio de Industria y Comercio y la *Generalitat de Catalunya*, facilitaron la tramitación telemática de Sociedades Limitadas Nueva Empresa (SLNE) en 48 horas, lo que favorece el último, pero vital paso, en el proceso de creación de empresa: la constitución efectiva de la sociedad (Barcelona Activa, 2008).

## Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también

Figura 1. Dinámica empresarial de Bogotá en el periodo 2005 - 2010



Fuente. CCB (2010). Registro mercantil, 2005 – 2010. Bogotá: CCB.  
Cálculos. Dirección de estudios e investigaciones de la CCB

Los datos presentados en la Figura 1, podrían ser un aliciente para que nuevos emprendedores inicien sus actividades empresariales; no obstante, cuando se acercan a los distintos Centros de Emprendimiento, en nuestro caso a Bogotá Emprende, lo hacen solamente con la esperanza de conseguir capital semilla o financiación para sus proyectos; tal vez, atraídos por los anuncios del Ministerio de Educación Nacional, referentes a aportar dineros para apoyar el emprendimiento: *“Más de 6 mil millones de pesos invertirán el Sena y el Distrito Capital, para apoyar con capital semilla del Fondo Emprender, planes de negocios liderados por emprendedores que pertenezcan a poblaciones de afro descendientes, de recicladores o de personas en condición de desplazamiento, residentes en la Capital del país”* (Centro Virtual de noticias de la educación, 2007).

La cultura de emprendimiento de los colombianos tiene allí su primera falla. Erick Montoya, Jefe de “Crece Empresa” de Bogotá Emprende, afirma: *“Sociológicamente los latinos estamos acostumbrados a que siempre nos digan qué debemos hacer, cómo lo debemos hacer; incluso para nadie es un secreto que cuando uno busca un culpable de la desgracia de cada quien uno le echa la culpa al Estado o a cualquier otro”* (Montoya Salazar, 2011).

Tesis que respaldan los guías de Bogotá Emprende cuando aclaran que esta no es una institución financiera, pero sí ayuda a contactar entidades que apoyan

monetariamente los proyectos, si el plan de negocios es aprobado; esto lo corrobora el emprendedor Germán Augusto Jácome, Gerente Fundador de Cervecería Artesanal de Colombia, “Las tres Marías”:

*“El programa Bogotá Emprende hace dos cosas importantes: una, el plan de negocios por el cual me cobraron 15 millones de pesos en otra compañía y no sirvió de nada; en Bogotá Emprende ayudan y no cuesta nada. Dos: la evaluación y calificación, porque no es solo hacer el plan de empresa; también lo revisan y determinan si es viable. Si no es viable ayudan en su corrección y calificación y, además, con una carta de presentación para bancos e inversionistas en la cual consta que es un plan de empresas evaluado por la Cámara de Comercio y tiene tal calificación; esto le da al proyecto, credibilidad. Así mismo prestan plata, a través de la Fundación Coomeva con fondos de la Secretaria de Desarrollo, si el plan de negocios es evaluado con más de 85 puntos.”*

(Pinzón Jácome, 2012)

Efectivamente, dentro de los servicios que presta Bogotá Emprende está el de dar a conocer las alternativas que ofrecen las entidades de financiamiento en las “jornadas de Financiamiento empresarial”. Pero aún se considera que uno de los cuellos de botella para la generación y formalización de empresas es la ausencia de capital de riesgo y la escasa cultura de evaluación de proyectos. Según el GEM, la ausencia de mecanismos de financiación formal, distintos a los de la banca comercial, para quienes necesitan más recursos financieros, les coarta el potenciar sus emprendimientos para convertirlos en iniciativas empresariales. (Universidad de los Andes - Cámara de Comercio de Bogotá, 2011)

¿Pero entonces, cuáles son las fuentes de financiación con las que cuentan los emprendedores?

Ecofondo, Coomeva, Bancoldex, Interactuar, Financiera Compartir, Banca Capital, Finamerica, Angeles Inversores (AI), Fondo Emprender, Colciencias, Fomipyme, Cámara de Comercio de Bogotá, Mipyme Digital.

## Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también

Tabla 1. Distintas fuentes de financiación formal utilizada por los emprendedores bogotanos, al momento de emprender según la clase de motivación

Distintas fuentes de financiación formal utilizada por los emprendedores bogotanos, al momento de emprender, según la clase de motivación						
	Entidades financieras Banca comercial	Líneas de crédito de Bancoldex	Fondos Capital de riesgo	Fondo emprender	Otros fondos de capital semilla	Total
Emprendimiento por oportunidad	45,5%	6,1%	3,0%	12,1%	33,3%	100%
Emprendimiento por necesidad	100%	0%	0%	0%	0%	100%

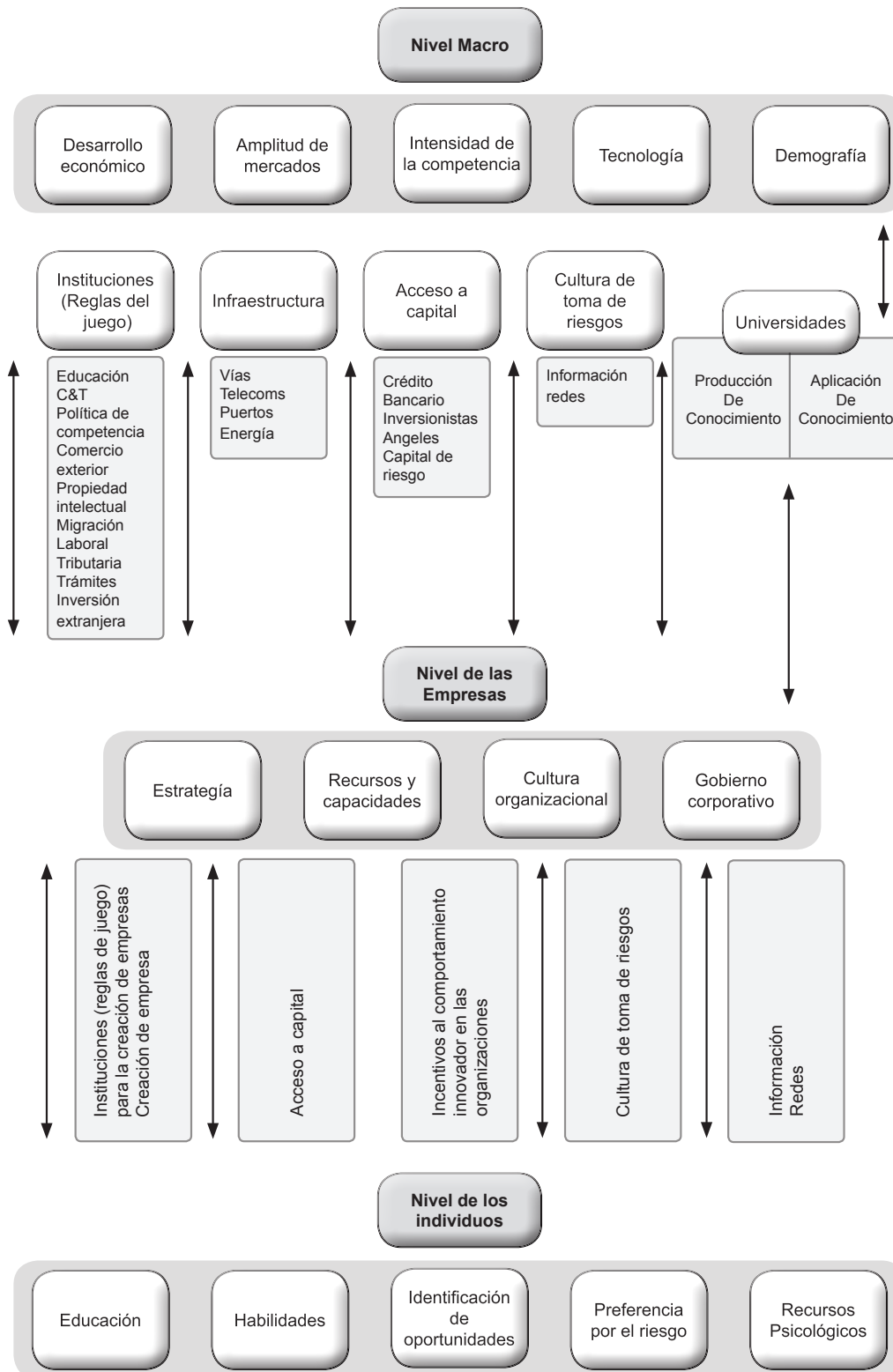
Fuente. GEM – Bogotá (2010-2011)

Los datos presentados en la Tabla 1, podría indicar que los emprendedores poseen las herramientas financieras suficientes para iniciar su proyecto de vida, pero vuelve a cuestionarse la cultura del emprendedor colombiano que se acostumbra a “tender” la mano, pero no a solucionar la constitución de empresas de alto impacto y conformar el TEA nacional. *“Ser emprendedor es tan fácil y posible como nuestra actitud lo quiera. Claro, siempre habrá razones para hacer o no hacer; depende de cada quien; y el resultado será buscar empleados o buscar empleo. No solucionan el problema, sino que lo acentúan debido a que quien recibe ayuda se acostumbra a recibirla y no hará nada por sí mismo para solucionarlo, de suerte que este lo acompañará por el resto de su vida”*. (gerencie.com, 2009)

Entonces, el problema para los emprendedores no es de oportunidades para acceder a créditos financieros, sino de cultura de emprendimiento. La política de emprendimiento, versión final, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de julio de 2009, no contempla la falta de educación emprendedora dentro de los principales ejes problemáticos para la creación de empresas en Colombia. Tesis que refrenda la investigación de la Universidad de los Andes cuando coloca a las universidades como eje fundamental entre el nivel Macro y nivel de empresas.



**Figura 2. Emprendimiento y la Innovación en un país – Tres niveles de análisis**  
 Fuente. Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué nos está faltando? (Vesga, 2011)



## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

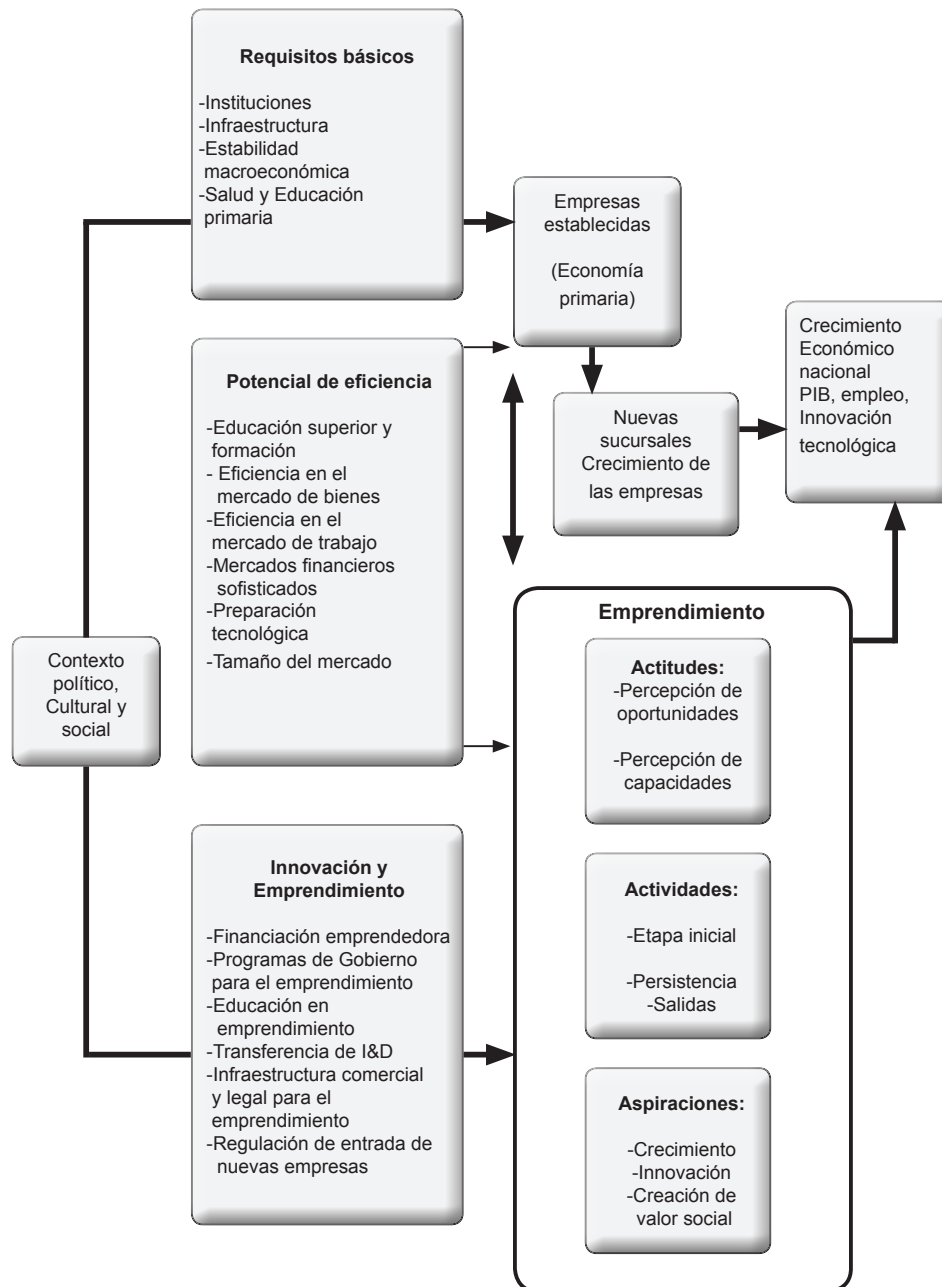
La anterior fundamentación (Figura 2) parecería indicar que en Colombia ya se están dando las condiciones jurídicas, económicas y procedimentales para hacer del emprendimiento una realidad que contribuya al desarrollo económico y social, tal como lo afirma Erick Montoya jefe de “Crece Empresa” de Bogotá Emprende: *“Se construye una sociedad a partir de las personas, se construye una ciudad a partir de las empresas”*. Y esta construcción se da, fomentando la cultura del emprendimiento desde la educación básica, tal como lo está realizando Barcelona Activa, con el fin de generar un cambio de mentalidad y transformar el pensamiento de buscar empleo, por el de generar empleo y el de subsistencia por emprendimiento.

El camino facilista de muchos profesionales al no acceder a un cargo laboral, es emprender un tortuoso camino de rebusque para poder cumplir con sus obligaciones básicas. Al respecto, Vesga (2011) afirma: *“La posibilidad de que los individuos participen en iniciativas de emprendimiento innovador está ligada al logro de niveles elevados de educación”*.

El Informe GEM 2010 – 2011 es categórico en cuanto a que en Colombia es necesario promover la innovación y el emprendimiento por medio del fomento de la educación superior, y es allí, precisamente, donde hay un rompimiento: una cosa es la educación que los estudiantes de pregrado o posgrado reciben y otra es la aplicación del conocimiento en la vida real. Esta ruptura la manifiestan de manera explícita los emprendedores entrevistados para esta investigación, quienes afirman que lo aprendido en las aulas se queda en archivos y anaqueles de las bibliotecas, y muy pocos proyectos son aplicados a la vida real.

El modelo conceptual del emprendimiento del informe GEM (Figura 3) no dista mucho del planteado por la Universidad de los Andes, pero sí adolece de la participación universitaria, de los posibles emprendedores, en investigación y educación. Tan solo hace referencia a “Educación en emprendimiento” sin especificar quiénes deben ser los actores y cómo desarrollar este plan. Vesga es más concreto al incluir a las universidades como las responsables de generar y aplicar el conocimiento en la creación de emprendimiento innovador.

**Figura 3. . modelo conceptual de emprendimiento GEM**



**Fuente. GEM – Bogotá (2010-2011)**

Al examinar cada una de las variables de los dos modelos de emprendimiento e innovación, podríamos decir que el gobierno dentro de su plan de locomotora de crecimiento, estructuró las variables necesarias para el impulso del emprendimiento. No obstante, aún hace falta solidificar algunas variables. Luz Sofía Méndez, del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM) de la Universidad del

## **Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

Rosario afirma: *“En el país se viene desarrollando una cultura de emprendimiento, sobre todo en el ámbito educativo... pero aún no es suficiente, teniendo en cuenta que falta asumir retos, riesgos, manejos de crisis y de incertidumbres. Las iniciativas existentes son fundamentales, pero debería existir más relación entre el sector público, privado y la academia”*. (Naranjo, 2012). Aspecto que corroboraron los tres emprendedores exitosos de “Bogotá Emprende” quienes reiteran en la idea de que existe un desprendimiento entre lo que se aprende en la universidad y la realidad empresarial: *“En las aulas se limitan a proponer tareas para cumplir con una nota o requisito de grado, pero nunca se les hace un seguimiento o acompañamiento para proyectar esas posibles semillas, en empresas creadas con proyección a ser rentables”*. (Montoya Salazar, 2011).

Tenemos hasta ahora tres variables fundamentales dentro del emprendimiento, ejes fundamentales en la locomotora de crecimiento económico que plantea el gobierno colombiano: innovación, capacitación y financiación.

## **Innovación**

Aunque el tema de innovación merece un estudio aparte, es importante que se referencie como el factor más importante en el emprendimiento empresarial. La innovación es la diferencia entre los planes de negocio de subsistencia y los de proyección rentable que se enmarcan en las economías altamente desarrolladas. Según el GEM: *“son aquellas impulsadas por la innovación, pues estas incentivan e invierten más en investigación y desarrollo que el resto de los países.”* (Universidad de los Andes - Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

Por lo anterior, y con el fin de impulsar la investigación, el presidente Santos, desde el inicio de su gobierno, aumentó el presupuesto de Colciencias.

Ricardo Laverde, Asesor de la Dirección de Desarrollo Tecnológico e Innovación de Colciencias, establece que una de las metas de la entidad es *“lograr al 2014 pasar de 11,8% de empresas innovadoras al 25 por ciento y aumentar de dos los ángeles inversionistas, a 12.”* (López, 2012) Lo anterior, enmarcado dentro del ecosistema emprendedor. El ex director de Colciencias, Jaime Restrepo Cuartas contradice lo anterior, al renunciar porque veía 'incongruencias' entre las metas que acordó con el presidente Santos y los recursos que le entregó Minhacienda. *“A mí me parece muy grave que el presupuesto de Colciencias se esté valorando tan bajo cuando estamos en un crecimiento muy grande, y que este tema se convierta en un regateo*

## **Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa**

*con el Ministerio de Hacienda. Este año vamos a ejecutar 420.000 millones de pesos y yo propongo para el entrante –simplemente para cumplir las metas trazadas– 590.000 millones de pesos, y el Ministerio de Hacienda dice que nos darán 350.000 millones. Yo digo ¡cómo así! Estoy proponiendo un presupuesto con base en las metas que trazamos con el propio presidente Santos” (Semana, 2012).*

La Agencia de Noticias de la Universidad Nacional de Colombia, refuerza el planteamiento anterior, por medio de la publicación de un estudio de la Corporación estadounidense Rand, para el Consejo Nacional de Inteligencia Norteamericana, que clasificó a Colombia como un país científicamente en desarrollo y por debajo de la media mundial. “Colombia es uno de los países de América Latina con menor presupuesto estatal para el desarrollo de la ciencia y la tecnología, apenas el 0,5 % de su Producto Interno Bruto, PIB. En Suramérica, el país con mayor presupuesto es Venezuela, que acaba de aprobar el 2% de su PIB para este rubro; le siguen Brasil, con el 1,3%, y Chile, con el 1%.” (Rodríguez Salgado).

### **¿Qué es un proyecto de innovación tecnológica?**

*“Es aquel que tiene como propósito generar o adaptar, dominar y utilizar una tecnología nueva en una región, sector productivo o aplicación específica y que permite a quienes lo desarrollen acumular conocimientos y las habilidades requeridas para explicar exitosamente la tecnología y posibilitar su mejora continua. Esta tecnología nueva deberá representar un avance significativo frente a las tecnologías utilizadas en la región, sector productivo o campo específico de aplicación del proyecto, y máximo deberá estar en una etapa preliminar de difusión. No se considera innovación la difusión interna de una tecnología dentro de una organización que ya haya aplicado exitosamente en alguna dependencia.*

*La innovación tecnológica puede ser de productos (bienes o servicios) o de procesos (de producción y de gestión). La innovación de productos se da cuando se introduce al mercado un producto nuevo o significativamente mejorado en sus especificaciones técnicas. La innovación de procesos se da cuando se implanta un proceso nuevo mejorado significativamente, lo cual puede suceder a través del cambio en los equipos, en la organización de la producción o en ambos.” (Colciencias, 2011).*

A pesar de lo anterior, aún en Colombia no se evidencia la verdadera inversión y dedicación de la investigación para el emprendimiento por razones políticas y fallas en la conformación de sistemas u organismos que no sean gubernamentales y que

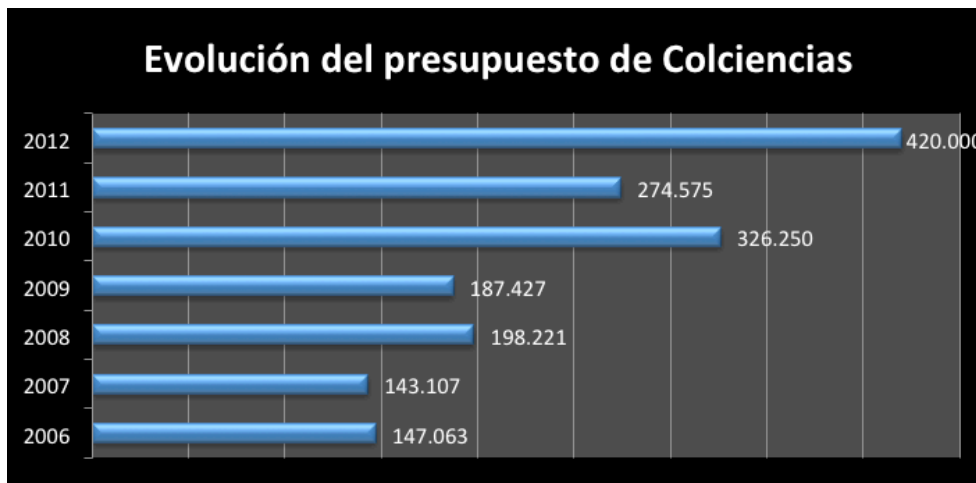
## **Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

permitan el buen y acertado manejo de los recursos. Jaime Restrepo ex director de Colciencias cuando renunció, afirmó: *“el dinero para el sector será manejado por entidades que no son las designadas por ley.”*

En una entrevista, realizada por Caracol, manifestó que la inversión científica en Colombia es pobre y aseguró que: *“El Gobierno lo había aislado, que no volvieron a invitarlo al Consejo de Ministros, que la negociación con el Congreso sobre los recursos de regalías para CTI se hizo “a sus espaldas” y el presupuesto se recortó.”* (Gonzalez, 2012) *“(…) con todo respeto, pero con entereza, es necesario que los temas de ciencia, tecnología e innovación se analicen por parte del Gobierno Nacional con la mayor rigurosidad. Seguimos considerando el desarrollo en CTI como un apéndice del Estado, innecesario a veces... la Dirección de Colciencias no ha sido tratada con el suficiente respeto y consideración por algunas dependencias del Gobierno”* (De Greiff, 2012).

**Tabla 2. . Evolución del presupuesto de Colciencias.**

**Cifras en millones de pesos**



**Fuente. Colciencias 2012.**

A lo anterior, se suman las diferentes críticas de diversos medios de comunicación sobre la inversión en investigación, como la de Ricardo Ávila Pinto en su editorial del 2 de marzo de 2012, en el diario Portafolio, que titula *“Una locomotora apagada”* *“...hay número de doctorados en instituciones de educación superior, al igual que indicadores de pobre desempeño científico y limitados niveles de financiamiento para investigación científica y académica.... Falta una institucionalidad articulada entre competitividad e innovación, en la que se defina el alcance y apuestas estratégicas de la política pública en CTel.”* (Ávila, 2012).

Sin embargo y a pesar del anterior panorama, durante las entrevistas realizadas a los emprendedores exitosos, ellos manifestaron su afán de investigar sobre su producto o servicio para marcar una diferencia competitiva. Así lo hicieron las fundadoras de “DDU” quienes apoyadas en investigadores de Bogotá Emprende y de la Universidad de los Andes, lograron desarrollar telas que permiten el aislamiento de fluidos para diseñar uniformes de dotación industrial; de la misma manera, el fundador de “Cervecería Artesanal de Colombia, Las tres Marías” logró, con base en la investigación, desarrollar un producto netamente colombiano, de altos estándares de calidad y capaz de competir frente a las cervezas Premium extranjeras. Esto reafirma lo expuesto por Enrique Ogliastri cuando habla de tipo de emprendedores: *“El emprendedor dentro de un entorno apropiado realiza innovación de productos y procesos y una internacionalización de las operaciones es quien multiplica el crecimiento y desarrolla a los países.”* (Ogliastri, 2011).

## **Financiamiento**

Como vimos anteriormente, los emprendedores poseen diversas fuentes para acceder a los recursos que requieren para iniciar o expandir su nascente empresa. Sin embargo, las entidades públicas y privadas dirigen todos sus esfuerzos a los proyectos innovadores. Las redes de inversionistas están dispuestas a poner dinero en ideas que contribuyan al desarrollo social y que aseguren que la empresa tiene proyección al TEA. De acuerdo con el GEM, las fuentes de financiación informal se caracterizan por tener sus orígenes en personas naturales, comúnmente ligadas al entorno cercano al emprendedor; los emprendedores por oportunidad obtienen fuentes provenientes de compañeros de trabajo (Ver tabla 3).

## Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también

Tabla 3. Distintas fuentes de financiación informal utilizada por los emprendedores bogotanos, al momento de emprender según tipo de motivación

Distintas fuentes de financiación informal utilizada por los emprendedores bogotanos, al momento de emprender según tipo de motivación						
	Cónyuge	Socios	Amigo o Familiar	Compañeros de trabajo	Otras entidades (fundaciones, cajas de compensación)	Total
Emprendimiento por oportunidad	2,7%	8,2%	60,3%	17,8%	11,0%	100%
Emprendimiento por necesidad	12,0%	16,0%	48,0%	12,0%	12,0%	100%

Fuente. GEM – Bogotá (2010-2011)

Erick Montoya afirma que para acceder a un crédito o a un financiamiento, lo primero que se debe mirar son los recursos propios o los que se tienen con la familia; luego, se puede recurrir a capitales semilla con el fondo Emprender del Sena, con Colciencias o con Fomipyme. Andrés Guerrero, Coordinador de Proyectos de Emprendimiento de la Universidad de los Andes, destacó cuatro errores comunes en las estimaciones de los planes de negocio. El primero, la estimación de capital. El emprendedor ajusta su plan financiero a lo que dispone y no a la inversión requerida; el segundo, es una proyección de ventas que no tiene en cuenta los tiempo reales para conseguir clientes; el tercero, está asociado con la financiación de las operaciones después de la inversión inicial y el cuarto, es incluir los gastos de imprevistos a actividades corrientes. El estudio GEM especifica que las personas para iniciar una nueva actividad empresarial en el año 2010 requerían en promedio de 34 millones.

La emprendedora Mónica Fonnegra, fundadora de DDU, narra cómo concursó en varios eventos organizados por Bogotá Emprende y la red de emprendedores de Bavaria “Destapa futuro”, con quienes consiguió ganar un aporte de 43 millones para continuar con su investigación: . “Recursos hay, lo que pasa es que la gente no busca”.



Si hacemos un recorrido por entidades que apoyan planes de negocio innovadores, encontramos: “**Red de emprendedores Bavaria**”, que tiene por objetivo impulsar el emprendimiento y el fortalecimiento de empresas que aporten al futuro económico del país; “**Fondo de Emprender Sena**”, cuyo objetivo es financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por alumnos y ex alumnos del Sena facilitando el capital semilla y de IES, aun a egresados con más de 60 meses de graduados; “**Bogotá Conect**”, que es un nodo de atracción de inversión extranjera y “**Créame**”, propuesta antioqueña para crear empresas y fortalecer unidades económicas que salgan a los mercados nacionales e internacionales a competir activamente.

El promedio de utilidades que debe ofrecer un emprendedor que busque capital ángel es de 25% y, según los estudios de la Cámara de Comercio, 5 empresas emprendedoras llegan a una junta directiva de inversiones profesionales y solo dos, en promedio, consiguen el respaldo.

También existen fondos de capital privado y fondos de capital de riesgo como el “**Fondo Progres**a” que invierte, en empresas que van a comenzar, con montos de hasta \$900 millones. El “**Fondo Inversor de la Bolsa de Valores de Colombia**”, por su parte, asigna recursos hasta de \$250 millones en empresas que inician con carácter alto de Responsabilidad Social Empresarial. (El espectador, 2011) y “**FundaColombia**”, que surge como una propuesta de vinculación de *The Coca-Cola Company* para mitigar problemas asociados y derivados del conflicto armado en Colombia. Por medio de un grupo de representantes de diversos sectores de la sociedad civil, esta fundación ha intensificado su trabajo y sus aportes en temas de emprendimiento, con mujeres vulnerables; esto último es el que rescata a la mujer como eje fundamental del emprendimiento en Colombia. (Portafolio, 2012).

## **Educación**

En la Ley 1014 de 2006 de enero 26 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, el artículo 2° Objeto de la ley en su literal (e) especifica: *“Crear un vínculo del sistema educativo y el sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento.”*

Sin embargo, no existe una aplicación del 100% de esta Ley, por cuanto no se han dictado los Decretos Reglamentarios para cumplir con los objetivos trazados. Cuando

## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

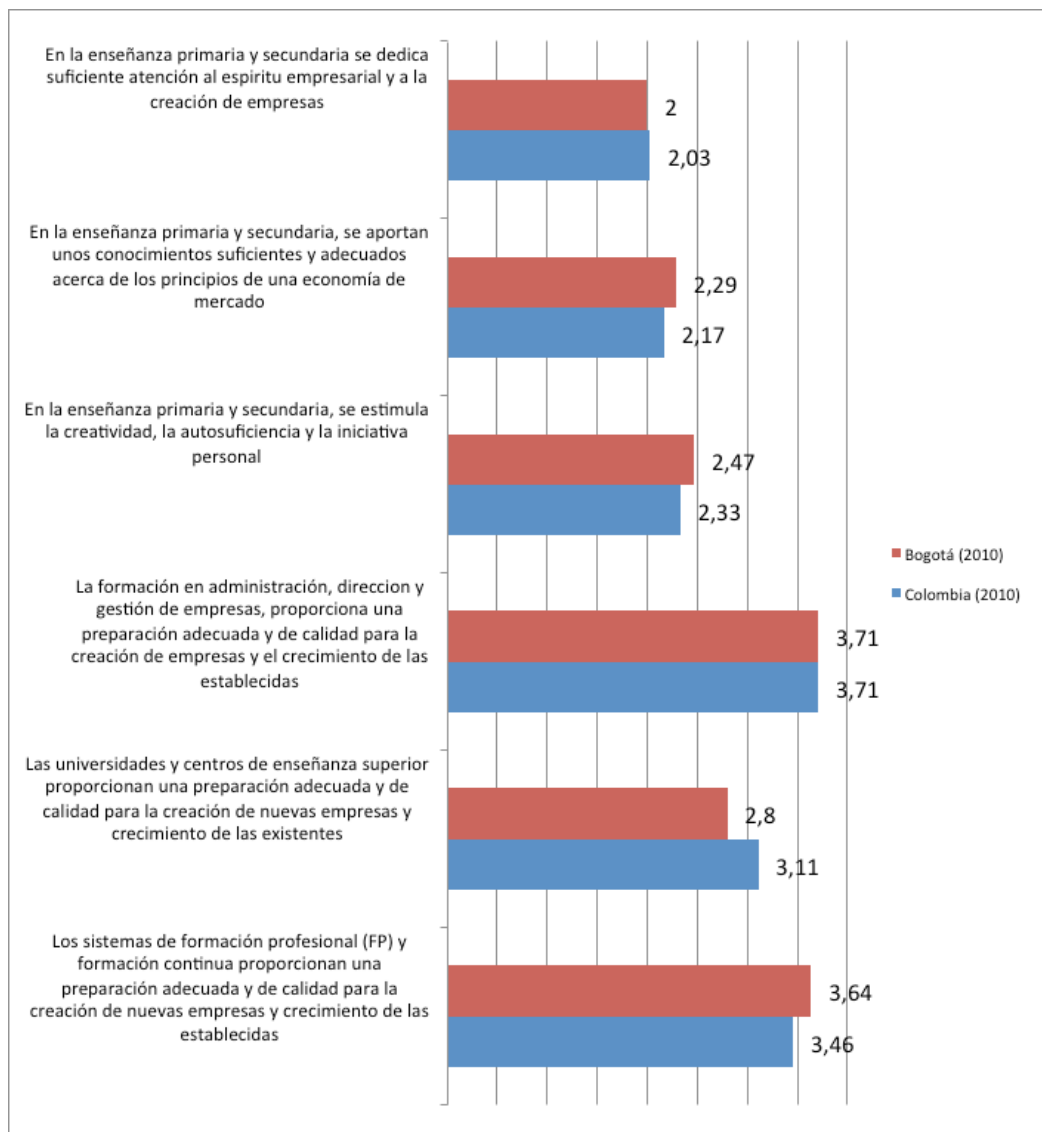
el presidente Santos acuñó la frase “las locomotoras del desarrollo” y mencionó cinco sectores clave para jalonar el crecimiento del país, alguien le preguntó por qué había dejado por fuera la educación, y él contestó *“porque la educación es los rieles por donde transitan dichas locomotoras”* (Stornelli García, 2012). Si bien es cierto que entidades como el Sena y la Cámara de Comercio de Bogotá, entre otras, instauraron programas de capacitación para el desarrollo de competencias en el ámbito académico, este factor sigue siendo débil.

En el estudio nacional sobre “Formación en emprendimiento cultural en Colombia” del Ministerio de Cultura, de la Red de Universidades de Formación en Gestión y Estudios Culturales de Manizales, en la segunda fase, se hizo el diagnóstico en el cual se recopilaban los datos en torno a la formación, la periodicidad, los créditos y en general, los contenidos y programas que se ofrecían en emprendimiento en distintas instituciones educativas y como resultado se encontró que el campo de formación debe establecerse en toda Colombia:

*“Los procesos culturales surgen más en la práctica, en el mundo empírico proveniente de las personas o las comunidades que tienen pasión por el tema y fundan sus propias empresas, pero no son muchas las instancias públicas que lo apoyan”.*  
(Universia, 2012).

Esto dista del informe GEM que afirma que en términos de educación y formación para el emprendimiento existe una mejora, aunque se evidencian caídas importantes en factores como la infraestructura física, los programas y las políticas Gubernamentales. (ver Figura 4).

**Figura 4. Valoración media de los expertos sobre el apoyo a la formación en emprendimiento en Colombia y Bogotá**



**Fuente. GEM – Bogotá (2010-2011)**

Aunque los estudios demuestren que aún falta más impulso en capacitación para el emprendimiento, las universidades han diseñado escenarios para apoyar a sus egresados emprendedores. Por ejemplo, la Universidad Nacional, en su Facultad de Ciencias Económicas, sede Bogotá, cuenta con la Unidad de Extensión de Emprendimiento, conformada por un equipo interdisciplinario que promueve, fomenta y gestiona la cultura de emprendimiento y el desarrollo de la innovación, tanto en la Universidad, como en la comunidad, con base en un marco de referencia; de carácter académico que le permite incentivar el crecimiento económico, conjugando

## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

la investigación, el conocimiento, la innovación y el emprendimiento, para estructurar modelos de negocios que aporten al desarrollo social del país. (Universidad Nacional de Colombia, 2011).

“Reúne”, la Red Universitaria de Emprendimiento, ha centrado sus objetivos en cuatro líneas de trabajo: formación, investigación, relaciones institucionales y promoción y financiación.

En **formación**, el objetivo se enfoca en el desarrollo de metodologías para la formación de emprendedores y la formación de formadores y en **investigación**, en crear e implantar un Sistema de Información de Emprendimiento de las IES colombianas. Las IES vinculadas a Reune a octubre de 2011 son: Universidad Nacional de Colombia, Universidad de La Salle, Fundación Universitaria del Área Andina, Universidad Piloto de Colombia, Universidad Gran Colombia, Universidad Santo Tomás de Aquino, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Universidad el Bosque, Universidad la Sabana, Fundación Universitaria Ciencias de la Salud, Universidad Militar Nueva Granada, Universidad Externado de Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Universidad del Rosario, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Universidad Autónoma de Colombia, Politécnico Grancolombiano, Universidad Sergio Arboleda, Uniempresarial, Escuela Colombiana de Ingeniería, Universidad Antonio Nariño, Universidad Católica de Colombia, Fundación Universitaria San Martín, Uniagustiniana. IES Invitadas: Fundación Universitaria los libertadores, Fundación Universitaria Agraria de Colombia, Corporación Universitaria Unitec. (REUNE (Red Universitaria de Emprendimiento), 2011).

Desde el año 2006, la universidad Icesi, de Cali, por medio del Centro de Desarrollo Profesional, Cedep, articula programas para desarrollar empresa y fomentar el emprendimiento. Igualmente, está el Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial, Alaya, que busca incentivar las iniciativas de creación de empresas innovadoras. (López, 2012). El Centro de Desarrollo del **Espíritu Empresarial** de la **Universidad Icesi (CDEE - Icesi)** fue creado el 1 de enero de 1985, como una unidad académica de la **Universidad**, que depende directamente de la Rectoría. El **CDEE** ha liderado en Latinoamérica el proceso de implementación de una **cultura empresarial**. En este sentido viene, desde 1985, desarrollando tecnología educativa; sus conceptos y materiales han sido usados por muchas de las entidades que ingresaron posteriormente a esta actividad académica. Bajo la dirección del doctor Rodrigo Varela, se ha realizado un trabajo consistente en emprendimiento y articulación con el sector empresarial, uno de los más antiguos del país.

## *Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa*

Ante estas alternativas para escoger centros, universidades, entidades y redes la pregunta que surge sería ¿por qué aún no se conocen? La respuesta es: falta divulgación. A excepción de la Universidad EAN, cuya característica diferenciadora es parte de su eslogan “**La universidad de los emprendedores**”, las demás instituciones toman el emprendimiento como un anexo, un programa más, muchas veces por cumplir con los requisitos dictados por el Ministerio de Educación.

## OBJETIVOS

### General

✦ Dar a conocer la filosofía y metodología de trabajo del Centro de Emprendimiento de Bogotá , de la Cámara de Comercio de Bogotá y compararla con las usadas por tres exitosos empresarios – emprendedores formados en el Centro de Capacitación de Bogotá Emprende.

### Específicos

- ✦ Establecer una alianza estratégica con Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá con el fin de realizar la investigación de conocimiento del Modelo de Emprendimiento usado por esta Institución.
- ✦ Conocer el Modelo del Centro de Emprendimiento de Barcelona, “Barcelona activa”.
- ✦ Comparar los modelos de emprendimiento ofrecidos por “Barcelona Activa” y “Bogotá Emprende”.
- ✦ Estudiar los factores de éxito de los empresarios ejemplo del Centro de Emprendimiento.
- ✦ Experimentar la metodología del Modelo de Emprendimiento de “Bogotá Emprende”.
- ✦ Conocer las políticas gubernamentales de Colombia para el apoyo al emprendimiento.

## METODOLOGÍA

Proyecto descriptivo basado en la recolección primaria de datos, revisión documental, entrevistas de profundidad, visitas al Centro de Emprendimiento de Bogotá Emprende con el fin de experimentar directamente la metodología usada por este ente y así conocer en la práctica la efectividad de este modelo de emprendimiento para realizar la ficha pedagógica.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Objetivos	Resultado esperado	Resultado obtenido	Indicador verificable del resultado
Establecer una alianza estratégica con “Bogotá Emprende” de la Cámara de Comercio de Bogotá para realizar la investigación de conocimiento del Modelo de emprendimiento usado por esta institución.	Entrevista personal a Erik Montoya Jefe de “Crece Empresa” del Centro de Emprendimiento de Bogotá Emprende.	Entrevista en la que se plantean la filosofía y metodología de Bogotá Emprende y su centro de emprendimiento	Permisos y aceptación del inicio de la investigación y entrega de los nombres y contactos de 3 emprendedores exitosos formados en el Centro de Emprendimiento de Bogotá Emprende. Anexo: entrevista con Erick Montoya.
Estudiar los factores de éxito de los empresarios ejemplo del Centro de Emprendimiento	Entrevista de profundidad y vistas a las empresas de los 3 emprendedores exitosos formados en Bogotá Emprende	Conocimiento de la historia de las 3 empresas creadas por los emprendedores exitosos formados en el centro de formación de Bogotá Emprende	Anexo de tres historias empresariales de emprendedores exitosos, en las cuales narran las prácticas emprendedoras que emplearon para formalizar la empresa
Profundizar sobre el Modelo del Centro de Emprendimiento de Barcelona. “Barcelona activa”.	Conocimiento del “Modelo de Barcelona Activa” para el emprendimiento empresarial	Conocimiento del modelo y las actividades que desarrolla Barcelona Activa en su Centro de Emprendimiento Empresarial	Documento anexo sobre qué son y cómo funcionan las cápsulas del modelo de emprendimiento de “Barcelona Activa”
Profundizar en la metodología del Modelo de Emprendimiento de “Bogotá Emprende”.	Conocer, como particular y posible emprendedor, el centro de Emprendimiento de Bogotá Emprende.	Asistencia a la primera reunión informativa y profundización en la web de Bogotá Emprende.	Documento anexo sobre el modelo de Bogotá Emprende.
Conocer las políticas gubernamentales en Colombia para el apoyo del emprendimiento	Revisión documental de las políticas, estudios y proyectos gubernamentales para el apoyo del emprendimiento en Colombia y si los emprendedores de Bogotá Emprende han podido acceder a tales ofertas.	Conocimiento y estudio de la Ley 1014 de 2006 sobre el Fomento a la cultura de emprendimiento en Colombia y la política de emprendimiento, versión final del Ministerio de Industria y Turismo de la República de Colombia. Conocimiento del acceso que han tenido los emprendedores a las diferentes fuentes de financiamiento, gracias a estas leyes.	Documento anexo con entrevistas a tres emprendedores exitosos, formados por Bogotá Emprende en las que cuentan sobre lo que obtuvieron del Centro de Formación para emprendedores de Bogotá Emprende

## Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también

OTROS RESULTADOS (comprometidos contractualmente)	COMPROMISO ADQUIRIDO	LOGROS	ANEXO SOPORTE
Dos casos de emprendedores exitosos.	Dos casos de historia empresarial de emprendedores exitosos	<p>Alianza estratégica con Bogotá Emprende, de la Cámara de Comercio de Bogotá, para conocer su filosofía y metodología de guía para los emprendedores y el acceso a tres casos ejemplo, de emprendedores exitosos guiados y apoyados por ellos.</p> <p>Conocer la historia de cómo cada emprendedor, de la mano de Bogotá Emprende, constituyó su empresa y visitar sus instalaciones para conocer sus productos y servicios.</p>	<p>“Cervecería Artesanal de Colombia” - Las tres Marías –</p> <p>DDU – Designni Dell Uniforme</p> <p>Hogares en línea.</p> <p>Todos orientados y asesorados por el Centro de Emprendimiento de Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá</p>

El conocer el modelo que utiliza el Centro de Emprendimiento de Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio, aporta a todas aquellas personas que quieren hacer empresa e historia de vida y, así mismo, adquirir herramientas para crear empresa. Según Enrique Ogliatri Ph. D. profesor instituto empresa: *“Un emprendedor pasa por una serie de desafíos: motivaciones para ser empresario, capacidad de innovación, generar un plan de negocios competitivo”*. Estos elementos, más que personales, son obstáculos internos que el Centro de Emprendimiento ayuda a superar, gracias al acompañamiento y asesoría personal que le brinda a todo aquel que quiera hacer empresa. Sergio Fernando Acelas, Gerente fundador de la empresa “Hogares en Línea” al narrar su historia empresarial dice: *“nosotros estamos empeñados en hacer lo que otros no quieren hacer y que sabemos que para el cliente final es valioso. Que cuesta más trabajo, que hay que dormir menos o levantarse más temprano, hagámoslo, nos gusta y lo hacemos.”* (Acelas, 2012).

Las historias que cada uno de los emprendedores narran en cuanto a perseverancia, dificultades, la guía que recibieron no solo de Bogotá Emprende, sino de varios centros de emprendimiento, demuestran que solo hace falta una idea innovadora;



### ***Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa***

buscar quién y cómo los pueden ayudar y no esperar a que les hagan, sino hacer. Mónica Fonnegra, emprendedora y fundadora de DDU, *Disegni Dell Uniforme Ltda.*, afirma: *“Dinero, hay, recursos existen; lo que pasa es que la mayoría de personas no saben buscarlos y no son perseverantes para conseguirlos.”* (Fonnegra, 2012).

Los emprendedores que lean estas tres historias de emprendimiento exitoso, comprenderán que para hacer empresa, que logre pasar el “umbral de la muerte” (el umbral de sobrevivir por más de tres años), se requiere: perseverancia, disciplina y pasión por lo que hacen para dejar una huella y transformar la sociedad.

## **CONCLUSIONES**

El “Centro de Emprendimiento” de Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá, brinda herramientas, asesoría y acompañamiento permanente a todas aquellas personas que aspiran a conformar empresa, pero no como una simple fórmula de subsistencia o paliativo para el desempleo.

La filosofía principal de Bogotá Emprende es la autogestión, producto de la transferencia de conocimiento del Modelo de Barcelona Activa” que permite al emprendedor desarrollar un Plan de Negocios competitivo que pueda llegar a ser parte del TEA, a diferencia de otros centros de emprendimiento basados en el asistencialismo.

En Colombia hay varias organizaciones privadas y gubernamentales que, dependiendo de la factibilidad del proyecto (Plan de Negocios), apoyan de manera financiera y logística al emprendedor. Entre ellas están: “Red de emprendedores Bavaria”, “Fondo de Emprender Sena”, “Bogotá Conect”, “Fondo Progresas”, “Fondo Inversor de la Bolsa de Valores de Colombia”, y “FundaColombia”

Sí existe formación académica para el emprendimiento en Colombia. A raíz de la Ley 1014 de 2006 de enero 26 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, se encuentran en el país instituciones académicas que impulsan desde las aulas este factor; sin embargo, aún falta confrontar los resultados con el ámbito empresarial y apoyar los proyectos generados en la academia para hacerlos realidad tal como lo afirma Erick Montoya, Director del Centro de Emprendimiento de Bogotá Emprende: *“La academia se quedan en el plan de negocios que se formule y se pone en el anaquel de la universidad y eso a nuestro modo de ver no es ni práctico ni útil ni sencillo como son los atributos del modelo de Bogotá Emprende.”* (Montoya Salazar, 2011). Y lo reafirma uno de los emprendedores entrevistados en este estudio, Germán Augusto Pinzón Jácome, fundador de la empresa “Cervecería Artesanal de Colombia” – “Las tres Marías”: *“la universidad es teórica, es de libro, de formación; pero de la calle, cero.”*

El programa Bogotá Emprende hace dos cosas importantes: una, el plan de negocios y no cuesta nada. Dos: evalúa y califica los planes de negocio, para entregar una carta de presentación, como respaldo, ante bancos e inversionistas donde conste que es un plan de empresas evaluado por la Cámara de Comercio.

### ***Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa***

Los tres emprendedores entrevistados enfatizan categóricamente sobre la importancia del método de Bogotá Emprende para consolidar sus empresas, la guía de autogestión, la capacitación en diferentes aspectos empresariales (mercadeo, contabilidad, liderazgo, entre otros) y el respaldo que la Cámara de Comercio les brindó con ruedas de negocios ante posibles inversionistas.

Las ferias, las ruedas de negocios y las cápsulas informativas son las principales herramientas que usa Bogotá Emprende para la formación de los emprendedores y aunque su modelo es un programa básico, solo para empresas pequeñas, poseen otros programas de alto impacto, como por ejemplo “Innova”.

## BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Acelas, F. (6 de Junio de 2012). Hogares en Línea. (B. H. Perez, Entrevistador)
- ◆ Avila, P. R. (2 de marzo de 2012). Una locomotora apagada. Portafolio, pág. 2.
- ◆ Barcelona Activa. (2008). M07. Barcelona: Gráficas Ortells S.L.
- ◆ Bogotá, C. d. (3 de diciembre de 2006). Universia Colombia. Recuperado el 24 de septiembre de 2012, de <http://especiales.universia.net.co/noticias/noticia-del-dia/alcaldia-mayor-y-camara-de-comercio-de-bogota-lanzan-bogota-emprende.html>
- ◆ Centro Virtual de noticias de la educación. (31 de mayo de 2007). cvne. Recuperado el 24 de julio de 2012, de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-125969.html>
- ◆ Colciencias. (2011). colciencias.gov.co. Recuperado el 2012 de julio de 29, de <http://www.colciencias.gov.co/faq/qu-es-un-proyecto-de-innovacion-tecnologica>
- ◆ De Greiff, A. A. (12 de julio de 2012). razonpublica.com. Recuperado el 29 de julio de 2012, de <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/3100-la-crisis-de-colciencias-el-vagon-suelto-de-la-innovacion.html>
- ◆ Eduardo, R. J. (Diciembre de 2007). escuelaing.edu.co. Recuperado el 22 de Septiembre de 2012, de <http://www.escuelaing.edu.co/micrositio/admin/documentos/EOS1-5.pdf>
- ◆ El espectador. (9 de septiembre de 2011). Ángeles para emprendedores. El Espectador, pág. 26.
- ◆ El universal.com.co. (22 de Septiembre de 2012). Colombianos, "rajados" en lectura. Cartagena, Bolivar, Colombia.
- ◆ Fonnegra, M. (31 de 07 de 2012). DDU. Disegni Dell Uniforme. (B. H. Perez, Entrevistador)
- ◆ Gallo, C. (2010). Las presewntaciones: secretos de Steve Jobs. Mérxico D.F.: McGraw Hill.
- ◆ gerencie.com. (3 de junio de 2009). Gerencie.com. Recuperado el 24 de julio de 2012, de <http://www.gerencie.com/la-actitud-negativa-nos-impide-ser-emprendedores.html>

## *Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa*

- ◆ Gonzalez, H. (10 de Julio de 2012). *noticiascaracol.com*. Recuperado el 29 de julio de 2012, de <http://www.noticiascaracol.com/nacion/video-269851-inversion-cientifica-colombia-pobre-denuncia-director-de-colciencias>
- ◆ Korn, M. (10 - 11 de diciembre de 2011). Por qué leer novelas es clave para un emprendedor. *Tha Wall Street Journal Americas*, pág. 12.
- ◆ López Arias, A. (26 de julio de 2012). Lento arranque de la locomotora de innovación. *Portafolio*, pág. 8.
- ◆ López, A. A. (28 de julio de 2012). Hisponoamérica aún no gradua al empleo juvenil. *Portafolio*, pág. 6.
- ◆ López, A. A. (25 de julio de 2012). *Portafolio.co*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de <http://www.portafolio.co/negocios/locomotora-innovacion-no-ha-tenido-el-arranque-esperado>
- ◆ Manucci, M. (julio - diciembre de 2007). *scielo.org.co*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2012, de <http://www.scielo.org.co/pdf/signo/n51/n51a03.pdf>
- ◆ McKee, R. (2003). Contar Historias que mueven y Conmueven. *Harvard Business Review*, 3.
- ◆ Montoya Salazar, E. (28 de 11 de 2011). *Crece Empresa*. (H. E. Pérez Ballén, Entrevistador)
- ◆ Montoya, S. E. (25 de Noviembre de 2011). *Modelo de Bogotá Emprende*. (P. B. Ernesto, Entrevistador)
- ◆ Naranjo, F. (23 de abril de 2012). *Emprendimiento: cada vez menos subsistencia y más potencialidad*. *Portafolio*, pág. 9.
- ◆ Ogliastrì, E. (25 de abril de 2011). *Tipos de Emprendedores*. *Portafolio*, pág. 38.
- ◆ Olamendi, G. (2008). *estoemarketing.com*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2012, de <http://www.estoemarketing.com/Como%20contar%20cuentos.pdf>
- ◆ Pinzón Jácome, G. A. (6 de junio de 2012). *Las tres Marías*. (H. e. Pérez Ballén, Entrevistador)
- ◆ *Portafolio*. (1 de enero de 2012). *FUNDACOLOMBIA, una nueva visión para los jóvenes*. *Portafolio*, pág. 6.
- ◆ *Portafolio*. (25 de Mayo de 2012). *Menos diligencias para crear empresas*. *Portafolio*, pág. 15.

## *Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también*

- ◆ Redacción de negocios. (25 de septiembre de 2011). Ángeles para emprendedores. El Espectador, págs. 26 - 27.
- ◆ Redacción de Negocios del Espectador. (25 de septiembre de 2011). Ángeles para emprendedores. El Espectador, pág. 26.
- ◆ REUNE (Red Universitaria de Emprendimiento). (21 de Octubre de 2011). ascun.org.co. Recuperado el 30 de julio de 2012, de <http://www.ascun.org.co/?idcategoria=3526>
- ◆ Rodriguez Salgado, G. (s.f.). unal.edu.co. Recuperado el 20 de 11 de 2012, de <http://historico.unperiodico.unal.edu.co/ediciones/104/13.html>
- ◆ Salmon, C. (2010). Storytelling. París: quinteto.
- ◆ Semana. (7 de 7 de 2012). semana.com. Recuperado el 20 de 11 de 2012, de <http://www.semana.com/economia/no-existe-respaldo-real-del-gobierno-colciencias/180298-3.aspx>
- ◆ SILVA, J. E. (2005). Cómo elaborar un caso empresarial. Política Investigativa e Informe Final de Investigación - IFI-, Documento EAN. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Facultad de postgrados.
- ◆ Stornelli García, N. (27 de abril de 2012). La educación, ¿los rieles de las locomotoras? Portafolio, pág. 31.
- ◆ Universia. (2 de febrero de 2012). universia.net.co. Recuperado el 29 de julio de 2012, de <http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2012/02/16/912491/poca-formacion-emprendimiento-cultural-pais.html>
- ◆ Universidad de los Andes - Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). GEM - Reporte Anual Bogotá 2010 - 2011. Bogotá, Colombia: Ind. Gráficas Darbel S.A.
- ◆ Universidad de los Andes - Camara de Comercio de Bogotá. (2011). Informe GEM - Reporte Anual Bogotá 2010 - 2011. Bogotá: Gráficas Darbel S.A.
- ◆ Universidad EAN. (Julio de 2010). Diccionario de comptencias genéricas de Gestión. Diccionario de comptencias genéricas de Gestión. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- ◆ Universidad Nacional de Colombia. (2011). Servicios para emprendedores. UN Emprendedor 12. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Universidad Nacional.
- ◆ Vesga, R. (junio de 2011). cenired.org.co. Recuperado el 24 de julio de 2012, de <http://www.cenired.org.co/files/memorias2/3/rafael.pdf>

# GUÍA PEDAGÓGICA

## **Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

*“Una persona puede tener la idea más grande del mundo, completamente diferente y novedosa, pero si no logra convencer suficientemente a otras personas, la idea simplemente no funcionará.”*

Gregory Berns

La ficha pedagógica traza los parámetros necesarios para que el docente use los casos como técnica para enseñar. El método de casos permite al estudiante acercarse a la realidad empresarial para aprender, de las experiencias prácticas, las mejores estrategias o métodos usados por los narradores de los casos. *“El método de casos busca cambiar la actitud de la formación de un aprendiz pasivo a un aprendiz activo, motivando el uso del pensamiento complejo, es decir el pensamiento que relaciona, cambiando la erudición por la autoformación”*. (SILVA, 2005). Desafortunadamente, muchos de los casos empresariales narrados mantienen una estructura y metodología académica que no hacen interesante su lectura.

Santiago Íñiguez de Onzoño, Decano de la Escuela de Negocios IE, de Madrid afirma: *“las novelas estimulan la imaginación y la curiosidad. Una persona que tiene que ser innovadora necesita cultivar estas cosas. Cuando uno lee biografías de presidentes ejecutivos, parecería estar leyendo las vidas de santos. No se aprende mucho. Las novelas son más realistas”*. (Korn, 2011).



## OBJETIVOS

- ✓ Incentivar la creatividad para narrar historias basadas en hechos reales.
- ✓ Desarrollar la capacidad de inferir, de las lecturas dadas, las competencias de liderazgo, trabajo en equipo y emprendimiento, de los protagonistas de los casos dados.
- ✓ Desarrollar la competencia de comunicación oral y escrita para escribir y contar las historias creadas.
- ✓ Dar a conocer cómo se trazan caminos de emprendimiento empresarial con el ejemplo dado por los protagonistas de los casos dados.
- ✓ Enseñar y dar a conocer que existen organizaciones gubernamentales y privadas que apoyan el emprendimiento empresarial.

## TEMAS POR DESARROLLAR EN EL CASO EMPRESARIAL

- ◆ Emprendimiento empresarial
- ◆ Liderazgo
- ◆ Trabajo en equipo
- ◆ Mercadeo
- ◆ Storytelling

## ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

- ◆ Se sugiere que el docente conforme tres grupos y a cada uno le entregue un caso empresarial (“Cervecería Artesanal de Colombia” – “Las tres Marías” – Disegni dell uniforme Ltda. – DDU o de la empresa Hogares en línea) para que realicen su respectiva lectura. Tiempo aproximado: 15 minutos.

Una vez realizada la anterior actividad, el grupo deberá contestar las 5 primeras preguntas generadoras planteadas. Tiempo aproximado: 10 minutos.

- ◆ Cada grupo elige un vocero y plantea las respuestas y el porqué de cada una.
- ◆ Elaborar entre todos los participantes un cuadro comparativo de las características de héroe (emprendedor) su objetivo (visión), antagonista (problemas y escollos), guía y acciones que el héroe (el emprendedor) emprende para lograr su objetivo (su visión). Tiempo aproximado para esta actividad: 20 minutos
- ◆ Proponer que cada estudiante, como actividad fuera de aula, escriba una historia de máximo dos hojas, basada en las lecturas y conclusiones realizadas en clase.
- ◆ En la siguiente clase, a cada estudiante se le deben entregar, de manera cruzada, las historias escritas por ellos y generar a partir de estas un debate y formular las conclusiones de las mismas.

Con la anterior estrategia metodológica se desarrollarán las competencias analíticas, de comunicación, trabajo en equipo y creatividad (Universidad EAN, 2010).

## PROBLEMA

El *storytelling* (contar historias) es el método que se viene desarrollando en las organizaciones y es necesario incluirlo en el método enseñanza – aprendizaje como una forma de incentivar la creatividad y cultivar el hábito de lectura no solo en los estudiantes, sino también en los profesionales. *“Mientras los alemanes y noruegos leen en promedio 17 libros al año, los colombianos solo alcanzan a leer 1,6 textos en el mismo período.”* (El universal.com.co, 2012). Este problema se puede resolver escribiendo relatos que inspiren, entretengan y enseñen. Por tal razón, la narración de los tres emprendedores exitosos debe inspirar a los estudiantes a crear una novela o un cuento, entretener con su lectura y enseñar a crear historia. ¿Cómo se logra esto?

*“Para Steve Denning, un antiguo dirigente del Banco Mundial convertido en uno de los gurús más activos del nuevo management, la razón del éxito del storytelling es sencilla: a mediados de los años noventa, “era la único que funcionaba”. Se acabaron las presentaciones en PowerPoint, las checklist, las argumentaciones falaces. ¡Haced espacio al storytelling!”* (Salmon, 2010).

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

*“La gente de negocios no sólo debe conocer y comprender el pasado de sus empresas, sino también debe proyectar el futuro. ¿Y cómo se imagina uno el futuro? Como una historia. Se crean en la mente escenarios de posibles eventos futuros para tratar de ver anticipadamente la vida de su empresa o su propia vida personal”. “Contar historias que mueven y conmueven”*

Robert McKee.

Contar historia es narrar hechos extraordinarios, positivos o negativos, que dejan una enseñanza o moraleja. *“Es emocionante convertir un cuento en instrumento para la formación de los empleados. Los relatos entusiasman y atrapan su atención porque están cargados de energía y son poderosos. Son una herramienta importante para interiorizar de manera amena conocimientos en las personas.”* (Olamendi, 2008).

Contar historias es narrar pedazos de la vida quitándole los pedazos aburridos; las historias, los contenidos para los medios de comunicación son la materia prima para la producción de programas; de la misma manera, las historias empresariales deben generar conocimiento en la academia.

## **Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

*“Podemos aprender mucho a través de la lectura del caso de una organización, donde nos describe su historia o nos relata algún momento de su estrategia. Una historia bien escrita nos ayuda a entender mejor la realidad y podemos analizarla con el conocimiento adquirido en el salón de clases.”* (Eduardo, 2007).

Una historia posee un héroe que debe lograr un objetivo y un antagonista, que se opone a que el héroe alcance su objetivo. En las historias empresariales de los emprendedores exitosos se describen héroes que superan una serie de pruebas y obstáculos para lograr su sueño. La organizaciones son el producto de un sueño, una visión que un alguien tuvo y luchó para hacerlo realidad. Manucci lo refiere como la realidad corporativa. *“El espacio corporativo es una construcción colectiva, una trama de significados sobre la cual la organización define su realidad: su historia, sus mitos, sus miedos, sus posibilidades y sus acciones”* (Manucci, 2007).

**Figura 5: La realidad corporativa, una estructura de tres dimensiones interdependientes**  
Fuente: Manucci, 2007



Eduardo J. Rosker, Director para América Latina de Wacra, consultor educativo, profesor universitario, profesional en marketing, explica los beneficios de contar historias empresariales: *“Partiendo de la premisa de que no son excluyentes sino complementarias e integradas con un solo objetivo final: el conocimiento.”*

(Eduardo, 2007).

## **Profesor**

- ✓ Enseñar.
- ✓ Demostrar conceptos y principios en la realidad.
- ✓ Animar al aprendizaje activo.
- ✓ Proveer una oportunidad de desarrollo de habilidades.

## **Estudiante**

- ✓ Aprender.
- ✓ Involucramiento en su propio aprendizaje.
- ✓ Oportunidad de comprender el conocimiento aplicado.

## **CÓMO CONSTRUIR LA HISTORIA**

*“Olvídense del PowerPoint y las estadísticas. Para comprometer de verdad a la gente se requieren historias.”* (McKee, 2003)

Un emprendedor exitoso posee en su interior una historia en potencia. Giovanni Papini afirmaba *“Si un hombre cualquiera, incluso vulgar, supiera narrar su propia vida, escribiría una de las más grandes novelas que jamás se haya escrito.”* Y aunque escribir una historia no es sencillo, cuando se tiene algo que contar resulta una tarea edificante, no solo para el que la narra sino para el que la escucha (estudiantes o empleados). Las narraciones fueron la base fundamental para el desarrollo de culturas pues de generación a generación contaban sus costumbres, valores y formas de pensar. Entonces ¿qué se necesita para contar una idea? Ante todo, un deseo interno de comunicar un hecho que merece ser contado: la vida de alguien, un hecho extraordinario o simplemente una forma de pensar. Cuando se tiene lo anterior, súmele lo siguiente:

## **Un personaje**

Es el héroe (el protagonista), es aquella persona (que en nuestro caso será el emprendedor) que tiene un objetivo, un sueño una visión, un motivo (sacar a su familia adelante, no ser empleado, etc.) y una intención (dejar huella en el mundo, descubrir una nueva fórmula para la eterna juventud, etc.)

## **Un antagonista**

(El que se opone a que el héroe alcance su objetivo). Son los escollos, los problemas, las dificultades que encuentra durante el camino el héroe (el emprendedor). Puede ser representado en un ser humano, en normas, falta de dinero, etc.

## **Un guía**

Llamado también mentor; este puede ser la academia, una entidad (en nuestros casos, Bogotá Emprende), un ser humano o un ángel financiero.

## **Una estructura narrativa**

El saber contar la historia requiere, por dramaturgia, un mapa de ruta, un camino que recorrerá nuestro héroe (emprendedor) para lograr su objetivo. Esta estructura se da en tres actos (aristotélicos): inicio, planteamiento y desenlace.

- ◆ Inicio (acto I): es la ubicación temporo – espacial de la historia, del personaje o de la situación. Ej.: Había una vez en, Mónica no encontraba empleo, Jorge fue despedido de la empresa.
- ◆ Planteamiento (acto II): se narra el impulso interior del héroe (emprendedor) para iniciar su aventura, arriesgando o dejando atrás sus dificultades o comodidades. Ej: de pronto, se animó, decidió, descubrió.
- ◆ Clímax: se define como la máxima dificultad que se le presenta al héroe (al emprendedor). Ej: No le aprobaron la idea, perdió, Se sintió frustrado, lo estafaron, etc.
- ◆ Desenlace (acto III): el héroe (el emprendedor) encuentra por él mismo la solución al problema que le impedía alcanzar su objetivo, su sueño. Ej: hasta que se dio cuenta que. Descubrió una nueva fórmula o método. Llamó a inversionistas y les presentó su plan de negocios, etc.

*“Sea que usted trabaje en agricultura, automóviles, tecnología, finanzas o cualquier otra industria, tiene una magnífica historia que contar.” (Gallo, 2010).*

## PREGUNTAS ORIENTADORAS

Basados en los casos de Cervecería Artesanal de Colombia – Las tres Marías– Disegni dell uniforme Ltda. – DDU y la empresa Hogares en línea, formular las siguientes preguntas y el taller final:

- ◆ ¿Qué características personales (psicológicas, sociales y físicas) poseen los emprendedores (héroes) de cada una de estas empresas?
- ◆ Cuál fue el detonante (el hecho o acción) que hizo que los emprendedores (los héroes) decidieran emprender su sueño?
- ◆ ¿Cuál fue el o los antagonistas (los escollos o problemas) que se le presentaron a los emprendedores (héroes) para lograr su objetivo (sueño – visión)?
- ◆ ¿Quién fue el guía o mentor de los emprendedores (héroes) y cómo lo ayudaron?
- ◆ ¿Cuál fue la acción principal de los héroes (emprendedores) para vencer a los antagonistas (escollos o problemas) y lograr su objetivo (visión o meta)?
- ◆ Comenzando con “**Había una vez....**” Escriban un relato, cuento, historia, de máximo dos hojas, basados en las lecturas de los emprendedores anteriormente citados.

## **BIBLIOGRAFÍA DE LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

- ◆ Eduardo, R. J. (Diciembre de 2007). *escuelaing.edu.co*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2012, de <http://www.escuelaing.edu.co/micrositio/admin/documentos/EOS1-5.pdf>
- ◆ El universal.com.co. (22 de septiembre de 2012). Colombianos, "rajados" en lectura. Cartagena, Bolivar, Colombia.
- ◆ Gallo, C. (2010). *Las presentaciones: secretos de Steve Jobs*. Mérxico D.F.: McGraw Hill.
- ◆ Korn, M. (10 - 11 de diciembre de 2011). Por qué leer novelas es clave para un emprendedor. *Tha Wall Street Journal Americas* , pág. 12.
- ◆ Manucci, M. (julio - diciembre de 2007). *scielo.org.co*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2012, de <http://www.scielo.org.co/pdf/signo/n51/n51a03.pdf>
- ◆ McKee, R. (2003). *Contar Historias que mueven y Conmueven*.
- ◆ Olamendi, G. (2008). *estoemarketing.com*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2012, de <http://www.estoemarketing.com/Como%20contar%20cuentos.pdf>
- ◆ Salmon, C. (2010). *Storytelling*. París: quinteto.
- ◆ SILVA, J. E. (2005). *Cómo elaborar un caso empresarial. Política Investigativa e Informe Final de Investigación - IFI-, Documento EAN* . Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Facultad de postgrados.



## BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- ◆ Gallo, C. (2010). *Las presentaciones: secretos de Steve Jobs*. México D.F.: McGraw Hill.
- ◆ McKee, R. (2003). Contar Historias que mueven y Conmueven. *Harvard Business Review*.
- ◆ Salmon, C. (2010). *Storytelling*. París: quinteto.
- ◆ Alcaraz, Rafael. (2012). El emprendedor de éxito. Mc Graw Hill.
- ◆ Maxwel, Richard I – Dickman, Robert. (2011) Convencer a la gente contando historias. Planeta
- ◆ <http://emprendedoresexitosos.com/historias-y-relatos-de-emprendedores.html#more-124>

## **BIBLIOGRAFÍA (UTILIZADA Y SUGERIDA)**

- ◆ Eduardo, R. J. (Diciembre de 2007). *escuelaing.edu.co*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2012, de <http://www.escuelaing.edu.co/micrositio/admin/documentos/EOS1-5.pdf>
- ◆ El universal.com.co. (22 de septiembre de 2012). Colombianos, "rajados" en lectura. Cartagena, Bolivar, Colombia.
- ◆ Gallo, C. (2010). Las presentaciones: *secretos de Steve Jobs*. Mérxico D.F.: McGraw Hill.
- ◆ Korn, M. (10 - 11 de diciembre de 2011). Por qué leer novelas es clave para un emprendedor. *Tha Wall Street Journal Americas* , pág. 12.
- ◆ Manucci, M. (julio - diciembre de 2007). *scielo.org.co*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2012, de <http://www.scielo.org.co/pdf/signo/n51/n51a03.pdf>
- ◆ McKee, R. (2003). Contar Historias que mueven y Conmueven. *Harvard Business Review* , 3.
- ◆ Olamendi, G. (2008). *estoemarketing.com*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2012, de <http://www.estoemarketing.com/Como%20contar%20cuentos.pdf>
- ◆ Salmon, C. (2010). *Storytelling*. París: quinteto.
- ◆ SILVA, J. E. (2005). Cómo elaborar un caso empresarial. *Política Investigativa e Informe Final de Investigación - IFI-, Documento EAN* . Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Facultad de postgrados.
- ◆ Alcaraz, Rafael. (2012). El emprendedor de éxito. Mc Graw Hill.
- ◆ Maxwel, Richard I – Dickman, Robert. (2011) Convencer a la gente contando historias. Planeta
- ◆ <http://emprendedoresexitosos.com/historias-y-relatos-de-emprendedores.html#more-124>

# ANEXOS

*Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también*

## ANEXO UNO

### MODELO DE BOGOTÁ EMPRENDE

Domingo, 03 de diciembre de 2006

***Alcaldía Mayor y Cámara de Comercio de Bogotá lanzan Bogotá Emprende***

Figura 1. Tomada de [universia.com](http://universia.com)



Autor. Cámara de Comercio de Bogotá

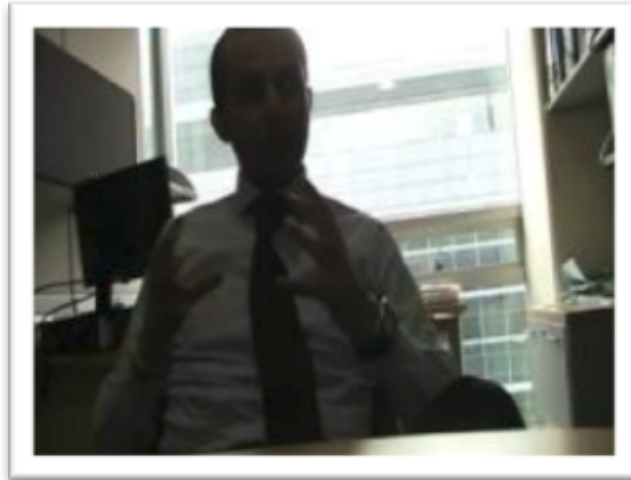
*Desde la semana anterior los ciudadanos de Bogotá y Cundinamarca cuentan con el más ambicioso centro de emprendimiento de la región. Se trata de Bogotá Emprende, un lugar donde cualquier ciudadano que quiera crear, crecer, consolidar o innovar en su empresa, pueda hacerlo de manera fácil. (Bogotá, 2006).*

Erick Montoya Salazar, Jefe de Crece Empresa, de Bogotá Emprende, de la Cámara de Comercio de Bogotá, en entrevista concedida para la realización de esta investigación, explica detalladamente qué es Bogotá Emprende, su evolución y servicios.

*“Se construye una sociedad a partir de las personas, se construye una ciudad a partir de las empresas” Erick Montoya*

## **Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

**Figura 1 2. Erick Montoya.**



**Figura tomada por el autor**

Erick Montoya trabaja en el centro de emprendimiento desde su constitución, hace cinco años y en total con la Cámara de Comercio siete, profesional de Finanzas y Comercio Exterior de la universidad Sergio Arboleda, con especialización en Finanzas y Mercados de Capitales de la Universidad de la Sabana.

## **LA HISTORIA DE BOGOTÁ EMPRENDE**

*“En el año 2006, la cámara de Comercio de Bogotá empieza a revisarse al interior y a mirar todo el tema de apoyo empresarial como lo tenía planteado; hasta el momento teníamos una estructura de desarrollo empresarial donde básicamente se fomentaba el crecimiento de las empresas, se tenía una unidad de nueve empresas que atendían de manera aisladas algunas empresas que se estaban haciendo y eran portafolios separados.*

*En ese momento, se empieza a pensar en la pertinencia de empezar a hablar del emprendimiento como una opción para mejorar las condiciones de vida de la ciudad; se hace un “benchmarking” donde se revisan las mejores prácticas en casos chilenos, europeos, americanos y, finalmente, se llega a la conclusión que el Centro de Emprendimiento que, tal vez, deberíamos tener como referente, era el Centro de Emprendimiento de Barcelona.*

*Establecemos un convenio con “Barcelona activa” para que ellos nos hagan toda la transferencia del modelo, de cómo abordar al emprendedor, y para mayo de 2006 tenemos finalmente el convenio; se empieza a hacer una transferencia gradual entre mayo a agosto y desde agosto, octubre, noviembre se hace todo el desarrollo de portafolio de servicios con el cual íbamos a atender a los emprendedores empresarios. En el mes de noviembre de 2006 hacemos el lanzamiento del Centro de Emprendimiento. Desde esa fecha hasta hoy, este se ha encargado de atender la creación, el crecimiento y consolidación de empresas; es decir, que nuestro Centro de Emprendimiento, no solo atiende empresas que se estén creando o de reciente creación, sino que afectivamente nosotros también ayudamos a que una empresa que se está creando rápidamente se fortalezca, acelere su crecimiento y pase a consolidarse en un mercado.*

*Para la estructuración, teníamos los insumos de Barcelona pero debíamos pasarlos a la realidad nacional, y desarrollar productos y servicios pensando en un cliente que en ese momento no se conocía. El emprendimiento no se veía como una opción, la palabra emprendimiento empezó a estar de moda de unos tres años para acá; hace cinco años hablar de emprendimiento era hablar de desempleados. La sociedad casi que castigaba el hecho de ser un emprendedor, decía: **“este señor está sin trabajo, que pecado él está buscando qué hacer”** y no se veía, primero como una opción socialmente entendida y segundo, como una opción económicamente sostenible; **sino le tocó emprender porque no tiene más que hacer**. Y ese tal vez era el primer reto que nos trazábamos nosotros, tratar de atraer emprendedores o personas que estuvieran en el proceso de creación de empresa, pero que lo vieran como opción de vida. No nos interesaba traer desempleados, nos interesaba empezar a pensar en empresarios que generaran puestos de trabajo, en empresarios que vieran esto como una verdadera opción de vida y empezamos a prestar servicios.*

*Efectivamente, pudimos ser masivos; solamente en el primer año logramos atender a 42 mil personas en servicios, pero veíamos que llegaba mucha gente que buscaba que nosotros les resolviéramos el problema de empleo o que les diéramos plata; entonces, cuando llegaba la autogestión, se daban cuenta de que no había plata y de que aquí no les íbamos a colaborar, si ellos mismos no se ayudaban; el índice de deserción era alto.*

*El segundo año fue el de posicionamiento; la gente empezó a entender que **Bogotá Emprende era una opción para crear empresa** y empezaron a venir al Centro de Emprendimiento. Empezamos a tener una tasa alta de creación de empresa; digamos que de dos mil empresas, el primer año, pasamos a 4 mil empresas creadas con el*

## **Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

apoyo del Centro de Emprendimiento para el siguiente año. Comenzamos a tener una senda de crecimiento, no solamente en el número de personas o el número de actividades que prestábamos, sino también en empresas creadas y negocios o plata que le ayudamos a conseguir a las empresas que ayudábamos a crear.

De ahí, ya el tercero, cuarto y quinto año, ha sido de mantener de crecer, ya no en tazas exponenciales, sino sistemáticamente, año a año. En el país, tal vez, dos entidades hablaban de emprendimiento y entre ellas estaba la EAN y el Sena; de resto, nadie más hablaba de emprendimiento. Todos hablaban de desarrollo empresarial, otros, de apoyo a las empresas, pyme o programas de apoyo a la pyme, pero apostarle al emprendimiento y volcar toda la plataforma de servicios para eso, era un poco atrevido. Pero lo más importante de Bogotá Emprende es que es una alianza pública - privada, Cámara de comercio de Bogotá y la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Desde el modelo de “Barcelona activa” estamos trabajando con la Alcaldía Mayor de Bogotá y es un proyecto de ciudad, que esperamos sea sostenible; al margen de cualquier plan de gobierno, el Centro de Emprendimiento se va a sostener y va a incursionar en el mercado. Ahí marcamos una real diferencia, no hay ningún centro de emprendimiento que tenga una combinación pública – privada, no hay ningún centro de emprendimiento que esté desde hace cinco años hablando de emprendimiento como tal, porque en ese momento solo tres entidades hablaban de emprendimiento: la EAN, el Sena y nosotros; hoy en día es un oficio digno, es decir, **ser emprendedor es tema ya admirado socialmente**; además, porque el país necesita que se creen más y mejores empresas y tercero, porque efectivamente el emprendimiento se convierte en la única oportunidad o única alternativa para generar unos puestos de trabajo que sean sostenibles, pero sobre todo, **pensar en el futuro, pensar en 40 años cuál será el desarrollo económico de Colombia, no es con empleados es con empresarios.**

Y a eso le apostamos, decimos que **se construye una sociedad a partir de las personas, se construye una ciudad a partir de las empresas** y ahí estamos trabajando. Si queremos tener en 40 años una ciudad que sea competitiva, sostenible, admirada pues debemos apoyar a la empresa.



## **La evolución**

*En 2010 empezamos a cuestionarnos acerca del papel del Centro de Emprendimiento dentro de la ciudad; entendimos que habíamos hecho muchas cosas bien; incluso, el índice de satisfacción del cliente de Bogotá Emprende cada vez que lo evaluamos está por encima de los 90 puntos, muy cercanos a los 95; es decir, que el empresario o emprendedor muestra un alto grado de satisfacción por los servicios que les prestamos. Pero, pese a eso, no nos conformábamos, sabíamos que teníamos que hacer algo para ser mejores; al emprendedor – empresario se le inculca todo el tiempo, el tema de la innovación y la necesidad de reinventarse, pero nosotros nos estábamos estancando.*

*Fue así como en el 2010 se toma la decisión de repensar el centro de emprendimiento para encontrar qué podía hacernos mejores y encontramos que si nos preguntaban en el 2010: “bueno y de esas 13 mil empresas que usted ha creado o de las 200 mil empresas que ha atendido, cuénteme cuántas de esas siguen con vida en el mercado”, la respuesta no era muy clara, teníamos dudas a la hora de responder esa pregunta. Por eso, empezamos a trabajar sobre la manera de hacer un seguimiento y un acompañamiento a los empresarios sin perder la vocación de la auto-gestión; es decir, para nosotros la autogestión es un diferenciador del centro de emprendimiento, pero entendíamos que debíamos hacer un acompañamiento o unas rutas de seguimiento para poder obtener resultados o mediciones en el impacto del Centro de Emprendimiento. Y empezamos a trabajar en esa reestructuración.*

*A hoy estamos (noviembre de 2011) en pleno proceso de reinversión, vamos a empezar a hacer diagnóstico de empresarios, vamos a tener unas líneas base, vamos a atender empresarios emprendedores por lapsos de dos años para poder medir incrementos en algunos de sus indicadores – emprendedores que nos permitan concluir a nosotros si fuimos o no efectivos y si fuimos o no eficaces en todo el proceso. Reinventarse, cuando hay problemas o cuando efectivamente el mercado o la competencia lo están afectando a uno, no es tan difícil; reinventarse cuando se está en el top supone mayor esfuerzo, porque no nos podemos equivocar cuando nos estamos reinventando. Queremos dar lo mejor y siempre pensando en el cliente; sabemos que si nosotros ofrecemos un servicio adecuado, el éxito del empresario será el éxito del Centro de Emprendimiento.*

*El modelo de Bogotá Emprende es el resultado de la transferencia de conocimiento de Barcelona Activa que tiene una prestación de servicios mucho más personalizada; mientras que nosotros atendemos 270 mil empresas anualmente, Barcelona*

## **Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

*Activa atiende 50. ¿Qué es lo que pasa? Ellos tienen un híbrido entre un centro de emprendimiento y un modelo de incubación de empresas, pero de ellos y lo que nos sirvió finalmente fue la manera como se abordaba al empresario – emprendedor, el tipo de conceptos o lenguajes que se debían apropiarse en el centro de emprendimiento para entregárselo al emprendedor. La realidad es que cuando nosotros montamos el centro de emprendimiento, nos empezamos a dar cuenta que los servicios que ofrecíamos eran mucho más amplios que los que Barcelona nos contaba y que podíamos mejorar los resultados del programa complementándolos con otras cosas; es así, que al modelo de Barcelona, nosotros le incluimos todo el tema de financiamiento, que Barcelona no lo tenía; así mismo todo el tema de ferias, ruedas, misiones y mercados nacionales que Barcelona no los tenía. Cuando Barcelona se vino a dar cuenta de lo que nosotros teníamos montado, reconocieron que nuestro modelo era mucho más potente que el que ellos nos habían transferido. En conclusión, ellos nos transfirieron una forma de brindar actividades de aprendizaje y eso hoy se traduce en lo que son nuestras cápsulas de conocimiento y en nuestros talleres especializados; pero ya de ahí en adelante todo el esquema de rueda de negocios, contactos, es nuestro. Cuando se le pregunta al empresario – emprendedor: “Usted qué quiere o por qué viene a Bogotá emprende” generalmente la respuesta es “necesito plata o necesito vender” y es ahí donde nosotros efectivamente pegamos, somos contundentes y hemos logrado marcar la diferencia.*

### **Los servicios al emprendedor**

*Tenemos un portafolio de servicios que nos permite hablar de actividades de aprendizaje; nosotros no capacitamos como Centro de Emprendimiento, sino que tenemos actividades de aprendizaje, mediante las cuales a un empresario, a un emprendedor le podemos dar sobre todo un enfoque práctico para resolver problemas, un manejo de conceptos de una manera práctica; tenemos actividades de contacto que es un tema de relacionamiento, de generar negocios y de generar financiamiento, a través de contactos. Y tenemos un grueso de actividades virtuales, que serían los contenidos y actividades virtuales. Esas serían las tres esquinas del triángulo de prestación de servicios de nosotros.*

*Hemos atendido de 2006 a la fecha más de 270 mil personas; hemos logrado presencia de un millón ochenta y nueve mil personas en diferentes actividades y se han desarrollado más de 14 mil ochocientas actividades.. Digamos que esas cifras, que son grandes para cualquier centro de emprendimiento, finalmente concluyen en que hemos apoyado la creación de 13.700 empresas; ese es el indicador que*

## **Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa**

*más nos motiva a seguir funcionando. Adicional a esto, hemos contribuido a que se financien un poco más de 700 empresas o proyectos nuevos, hemos ayudado a movilizar más de 40 mil millones de pesos, financiamiento efectivo para empresas y se han logrado generar ventas, con portafolio de servicios de mercados nacionales, superiores a los 120 mil millones de pesos.*

*Este es un Centro de Emprendimiento que ha venido ofreciendo soluciones efectivas y tal vez la autogestión marca una gran diferencia ante cualquier iniciativa nacional y latinoamericana. Sociológicamente, los latinos estamos acostumbrados a que siempre nos digan qué debemos hacer, cómo lo debemos hacer; incluso para nadie es un secreto que cuando uno busca un culpable de la desgracia de cada quien, uno culpa al Estado o a cualquier otro.*

*Bogotá Emprende arrancó haciendo un cambio muy fuerte sociológicamente y era: aquí en Bogotá Emprende nadie le va a decir qué debe hacer, nadie le va sugerir una ruta, nadie le va acompañar necesariamente en un proceso, nadie lo va llevar de la mano, se vuelve un enfoque de autogestión y se abandona completamente el asistencialismo; de tal forma, que una persona que llega al Centro de Emprendimiento, tiene que auto gestionarse y tiene que empezar a tomar servicios. Esto es como un gran supermercado: usted tiene una gran estantería, llega y toma lo que necesita en el momento que lo necesita. Bogotá Emprende tiene una filosofía similar; la idea es que el empresario o el emprendedor, quien más que él mismo, sabe lo que necesita. Estos resultados que hemos conseguido han sido con empresarios que efectivamente sabían lo que querían, empresarios que querían montar una empresa. Pero con eso no dejamos de atender a nadie;, es decir, el tema de autogestión es demasiado incluyente, hace que todo el mundo esté incluido.*

*Bogotá emprende atiende emprendimientos, por necesidad o subsistencia, denominados así técnicamente; emprendimientos por oportunidad, identificando oportunidades de un mercado y emprendimientos dinámicos o de alto impacto para hablar un poco de las categorías. Otros centros de emprendimiento, incluso aquí en el país, se han casado o con el uno o con el otro; para nosotros no es un tema de extremos; emprendimiento es uno solo. Por eso aquí caben todos y por eso somos el Centro de Emprendimiento que tiene los resultados más masivos, perdón la redundancia, de todo el país; incluso en las cifras comparadas con América Latina, somos el segundo centro de emprendimiento que más personas ha atendido y que más servicios ha prestado.*

## **Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

*Cuando un emprendedor llega a Bogotá Emprende no le trazamos una ruta específica porque la filosofía es la de la autogestión. Lo que tratamos de mirar es en qué momento de la vida está el empresario – emprendedor. Por ejemplo, si es un emprendedor que ni siquiera tiene una idea, lo primero que le decimos es: empiece por la formulación de su idea, lo acompañamos en la formulación de su idea, le brindamos una serie de servicios que puede o no tomar; finalmente, si es un emprendedor que necesita plata, debe elaborar un plan de empresa, hay unos servicios aquí para elaborar un plan de empresa, hay un servicio de acompañamiento para la elaboración del plan y hay un servicio de evaluación para el plan de empresa.*

*Si el señor decidió no tomar cápsulas para definir su idea y creyó que podía saltarse ese paso pues cuando llegue al plan de empresa y le hagan la evaluación, se va dar cuenta que le hizo falta y va salir mal calificado. Pero suponiendo que el mismo empresario – emprendedor hizo su proceso de autogestión, fue riguroso y tomó un proceso que le permitiera definir su idea y formular su plan,, va a sacar una calificación superior al 80% y nosotros lo contactamos con unas alianzas que tenemos para que le puedan brindar financiamiento.*

*Si el señor necesita vender más, nosotros le decimos: “¿usted ya tiene su empresa montada, ya tiene la Figura corporativa establecida, ya tiene una marca?” No, entonces devolvámonos, usted necesita este servicio, este servicio, este servicio y empiece a tomarlos; cuando usted tenga todo eso, tenga registros Invima, cuando tenga todo lo legal, nosotros le ayudamos a vender; pero como el mercado a usted le pide unas cosas que ahora no tiene, empiece por ahí. Digamos que siempre lo vamos a reorientar en su autogestión, en lo que él necesita para efectivamente empezar a crecer en el mercado.*

## **La competencia**

*Reconocíamos la competencia anteriormente como una competencia; por ello, procurábamos no hacer convenios o complementar portafolios con esta. Quiénes son: digamos que están plenamente identificados: el Sena directamente con sus centros de emprendimiento; las universidades, obviamente la EAN, que es muy fuerte en el tema de emprendimiento y lo que Francisco Matiz ha venido haciendo, se reconoce en el mercado con unos avances muy importantes. Tenemos competencia de la Fundación Bavaria y su programa “Destapa futuro”, “Ventures” el concurso de planes de negocio, “Endebor” que es una organización que se dedica a promover emprendimientos de alto impacto y están las incubadoras de empresas; de cierta forma, con sus modelos de incubación terminan siendo competencia para el Centro de Emprendimiento.*

## **Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa**

*Hoy en día, lo que hemos entendido, es que nosotros como Centro de Emprendimiento no lo podemos hacer todo; parte de esa reinversión es buscar a la competencia y con todos y cada uno de ellos estamos haciendo convenios que nos permitan ofrecer nuestros portafolios, complementar los portafolios con los servicios de ellos, poder ofrecer al cliente en un solo lugar soluciones reales y soluciones efectivas.*

*Todos tienen modelos asistencialistas, todos. Ninguno ha tocado el tema de autogestión por la idiosincrasia misma del colombiano; la apuesta, después de cinco años, creo que ha sido una apuesta bien interesante y creo que hemos salido bien librados. Teníamos mucho temor al principio, pero en el tema de autogestión somos los únicos realmente. En el tema de integración de todos los servicios también; si se revisa cualquier entidad que acabo de mencionar, tienen una parte o tienen otra, pero no tienen todo integrado; es decir, nosotros, por ejemplo, aprendizaje, sería la capacitación tipo el SENA; brindamos soluciones y herramientas al estilo de lo que podría ser una Fundación Bavaria, pero esta no trabaja en el tema de capacitación del empresario, sino que le dan las herramientas y empieza a montarlo: nosotros aquí elaboramos los planes de negocio, que es muy importante en tema de emprendimiento, lo tiene “Ventures” con sus herramientas de Mckinsey y en algunos casos lo puede ofrecer el Sena, pero no tienen lo demás. “Endebor” ayuda a acelerar el crecimiento de los empresarios pero no tiene la plataforma de ventas, ni las plataformas de financiamiento que nosotros tenemos acá. Entonces, si es cierto que el centro de emprendimiento tiene completo el portafolio, es cierto que el Centro de Emprendimiento de Bogotá Emprende ha pensado en la creación, el crecimiento y la consolidación de empresas que también nos hacen diferentes; cada uno de ellos se focaliza única y exclusivamente en un nicho de mercado, nosotros tenemos a todos los empresarios emprendedores cobijados; el otro factor diferenciador es reunir todo lo que el empresario – emprendedor necesita: ventas, plata, contactos.*

### **El impacto del tlc en el emprendimiento**

*Hay tres niveles de impacto del TLC: un primer nivel va a ser directamente en el consumidor; el consumidor se va a ver beneficiado, consumidores somos todos, nuevamente el tema de sociedad y la persona; el consumidor se va a ver altamente beneficiado porque el efecto de competencia está generando reducción de los costos, lo que va permitir que el consumidor pueda consumir a menores precios y con mayor calidad.*

*El segundo nivel de impacto, se genera en lo que llamaríamos la microeconomía o economía de empresa en los que hay sectores ganadores y sectores que se van*



## **Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

*a ver afectados; la gran ventaja es que la mayoría de los sectores de la economía bogotana, por lo menos son sectores ganadores. Nosotros tenemos un 90% de empresas que son servicios; los servicios son ganadores dentro del TLC. Todo lo que llamamos tercerización de servicios, lo que están llamando BPO también son sectores ganadores; por el otro lado, está el tema de manufactura o de transformación o industria de Bogotá, en la cual vemos que el cuero, calzado, textil, confección, una parte importante de la metal mecánica son sectores que tienen oportunidad frente al TLC. Bogotá, en su región Cundinamarca, no tiene vocación agrícola; tenemos terreno pero no tenemos vocación agrícola; eso hace que al Centro de Emprendimiento no le afecte tanto en nuestro cliente natural, que son las empresas; nos vemos por el contrario como ganadores.*

*Cuál es el problema: que esto es como la amenaza del soldado advertido no muere en guerra; al soldado se le advirtió hace más de siete años, se va a firmar el TLC, se están abriendo los mercados, se están abriendo las fronteras; nunca como en este momento han coincidido tantos factores positivos para la economía; se están firmando TLC con la Unión Europea, Turquía, Suiza, con los Estados Unidos, eso ya es una realidad; se están firmando acuerdos de comercio libre con Venezuela directamente para retomar la senda comercial, estamos hablando de bloques comerciales, nuevamente se está retomando el tratado de libre comercio con los países del Caribe, retomando lo que antiguamente era el “Carico”, el comercio de la Comunidad Andina de Naciones es libre; tenemos posibles tratados de comercio ya con Japón, con la China, con la India; el mercado se abrió, ya es indiscutible y cualquier posición medianamente anacrónica de pretender que el libre comercio no se dé, ya ni siquiera debería pensarse; debería pensarse en lo que efectivamente viene de aquí en adelante y es ahí donde tal vez es fundamental que los centros de emprendimiento o los centros de apoyo empiezan a desempeñar un papel fundamental, en cómo preparar al emprendedor empresario para atender ese nicho. Hacer entender que el barrio ya no es la competencia, sino que el barrio es global, pensando en lo local para irnos a lo global, la “glocalidad” empieza a ser fundamental y es parte del pensamiento que estamos empezando a transferir a nuestros emprendedores – empresarios, no piensen en hacer planes de mercadeo para acá, hagan planes de mercadeo pensando en el mundo, ya se está trabajando sobre eso. En ese segundo nivel de afectación tenemos empresarios que no se prepararon, pero bueno “más vale tarde que temprano”, los estamos llevando poco a poco a pensar en cómo mitigar los efectos del TLC, pero sobretodo en cómo aprovechar las inmensas oportunidades que se abren con todos los TLC. Reitero, hay sectores ganadores y sectores perdedores; seguramente para Bogotá en la parte de manufactura tal vez el más afectado es el de autopartes, pero son sectores*

que tuvieron la oportunidad también de reinventarse y seguramente están en el proceso de reinversión; pero, en general, creemos que es ganador para todos.

Y en un tercer nivel de afectación, que es un tercer nivel macro, vemos que la firma de los tratados de libre comercio no solamente se tenía que hacer, es un mal necesario; Colombia no es una economía aislada, funcionamos bajo una economía de mercado y en la economía de mercado si uno no se inserta definitivamente está afuera; entonces qué mejor manera de hacer crecer a nuestras empresas que llevándolas a los diferentes mercados. Eso coincide, como decía, con un gran momento, nos ven como un país promisorio y nuevamente la calificación de riesgo ha mejorado.

Entonces vemos que en el aspecto macro las condiciones están dadas para mejorar la calidad de las empresas y sobretodo que sean empresas que se inserten en el orden mundial, no que se queden pensando acá, sino que realmente sean globales. Por eso vemos los TLC como algo positivo.

## **Bogotá emprende y la academia**

Hoy en día, estamos trabajando fuertemente hacia las alianzas con las diferentes universidades. Bogotá Emprende no pretende ni mucho menos, tratar de hacerle creer a las universidades o tratar de imponer un modelo de emprendimiento, pero sí somos muy críticos del papel de la academia sobre el emprendimiento. Cuando se va a cualquier universidad, los centros de emprendimiento tienen la siguiente preocupación: **¿cuántos proyectos salen cada semestre como trabajos de grado que se quedan en trabajos de grado?** Todos los centros de emprendimiento de las universidades están volcados en cómo se apoya la formulación de planes de negocios en las diferentes monografías y, finalmente, no se acompaña en el proceso de creación de la empresa, porque básicamente la universidad aún sigue creyendo que su papel va hasta el tema académico, se queda en el plan de negocios que se formule y se pone en el anaquel de la universidad y eso a nuestro modo de ver no es ni práctico ni útil ni sencillo.

En segundo lugar, la universidad está preocupada por ver de quién es la propiedad de esa “investigación”, porque es lo que le interesa, “la investigación”; entonces, si un emprendedor saca un buen desarrollo, tiene una buena idea, que se formula a través de la universidad, esta no le va permitir capitalizar porque el tema de propiedad intelectual empieza a jugar un papel fundamental. **Por lo tanto, cualquier investigación que salga de ahí, no se puede volver empresa porque**

## **Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

*simplemente pertenece a la universidad y la universidad no puede generar negocios porque es un tema académico. Y eso le está generando un problema grave al emprendimiento. Todo lo que se llama un spin off desde las universidades, no es permitido en Colombia. Si se habla con cualquier universidad pública o privada, el tema de los spin off de los universitarios está prácticamente prohibido, porque le pertenece a la universidad, pero esta no lo puede volver negocio porque ese no es su objeto social; entonces ¿para qué hacen emprendimiento las universidades?*

*Esto lo vemos con mucha preocupación, porque nosotros sí creemos que en las universidades se están generando buenas ideas, se está haciendo buena investigación, pero no se está llevando a capitalizar al sector real. Y ahí viene la segunda queja, por decirlo así, que es la desconexión que los centros de investigación y centros de emprendimiento de las universidades tienen con el sector real. El sector real les está diciendo: “miren, yo necesito que ustedes me ayuden a hacer una investigación con el tema de servicio al cliente.” No, la universidad hace su investigación sobre lo que cree que debe hacerla; esa desconexión hace mucho daño al sistema.*

*Creemos efectivamente y seguimos trabajando en las alianzas con las universidades, creemos que es un tema subsanable, creemos que dentro de todo el andamiaje del emprendimiento, la academia juega un papel fundamental, pero una academia que sea enfocada al mercado, no por imitar un modelo, pero ¿quiénes son los que movieron el emprendimiento y quiénes han movido la industria en los últimos 20 años en los Estados Unidos? Las universidades. Es decir, las investigaciones y las mejores empresas han salido de MIT, Harvard, del Boston College; las grandes ideas de hoy en día, los googles, los Apple, los Microsoft, se incubaron en las universidades y no tuvieron ningún problema en participar en la investigación y el desarrollo como universidad y mire lo que son hoy en día.*

*Entonces, necesitamos ese tipo de universidades. Que entiendan el emprendimiento como una opción y como un negocio para la universidad. Yo sé que en este momento de coyuntura acerca de si la educación es pública o privada, si es un bien transable o no, suena muy duro decir que la universidad debe buscar su lucro. Es una realidad y en esa búsqueda de lucro, creo que el apoyo al emprendimiento es una muy buena opción y, no solamente es una muy buena opción, sino que está en perfecta sintonía y en perfecta sincronía con el quehacer de una universidad. No nos compete a nosotros como Centro de Emprendimiento; simplemente es una opinión aislada con respecto a todo lo que sucede, pero la academia está realmente en un lado muy diferente a lo que realmente pasa en emprendimiento.” (Montoya, 2011).*



## **EXPERIMENTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE BOGOTÁ EMPRENDE**

Para conocer el modelo de Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá asistimos a la charla informativa para emprendedores en la sede de Chapinero, Calle 67 N° 8-44 piso 4 en el horario de 2 a 4 p.m.

Las instalaciones de dicha sede se caracterizan por su comodidad y armonía arquitectónica, y proyectan una Figura seria y acogedora. Una vez allí, lo invitan a esperar un momento y a la sala correspondiente. Cuando llegan más interesados en el programa, nos hacen seguir al tercer piso, llenar un formato con el nombre, cédula, teléfono y correo electrónico, entramos a un salón adecuado especialmente con sus correspondientes ayudas audiovisuales y entregan una cartilla (anexo) llamada “Construyendo la ruta de tus sueños” que profundiza la información suministrada en la página web ([www.bogotaemprende.com](http://www.bogotaemprende.com)). A los pocos minutos, hace su presentación un guía, que en este caso fue Jhoana Romero, Administradora de Empresas y con ocho años de experiencia en Bogotá Emprende como orientadora de emprendedores que por primera vez entran a conocer los servicios de B.E. En nuestro acercamiento nos acompañaron 10 personas.

La información suministrada en dicha charla se basó en lo que se espera de Bogotá Emprende. Al respecto, los participantes comentaron que financiación, guía o contactos comerciales. Algunos ya habían entrado a la página de B.E.; la expositora enumeró los servicios: trámites para crear o afianzar empresa, talleres, gestión, contactos comerciales, ruedas de negocios; sin embargo, fue muy enfática en aclarar que B.E. no es una entidad financiera, pero que ayuda a preparar un plan de negocios para presentarlo ante entidades como Coomeva y Banca Capital los cuales, según la viabilidad del proyecto, lo pueden financiar.

Una vez aclaradas las anteriores dudas, destacó la necesidad de tener una idea clara y viable de creación de empresa y visualizarse como empresario. “Crear empresa requiere tiempo, es un proceso y a medida que busque información y comprenda el entorno, B.E. entra a apoyar para buscar las conexiones necesarias. B.E. ayuda donde se sienta la necesidad y forma parte de ese sueño que se quiere realizar; forma para observar el entorno.

## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

Como elemento de motivación presentó un video de 5 minutos de “American Idols” <http://www.youtube.com/watch?v=7crRXp68-40> en el cual se muestra al concursante Paul Potts quien era vendedor de celulares y ganó el concurso. Se somete a reflexión este video y los participantes comentan que él aprovechó la oportunidad, tomó la decisión, se arriesgó a pesar de su diente roto y aunque sus amigos y conocidos no creyeran en él. La guía recoge estas opiniones y concluye con una pregunta “*¿Qué quiere alcanzar y hasta dónde quiere llegar?*”. Enfatiza en el hecho de que lo más importante es ponerle fecha a los sueños porque cuando se le pone una fecha específica, el sueño se convierte en objetivo.

La pregunta siguiente fue: “*¿Cuánto tiempo llevan con la idea de crear empresa?*” Las respuestas fueron variadas “*¿Por qué no arrancan?*” y reitera que crear empresa no es fácil. Un participante interpelló, comentando que él tiene una idea de crear una empresa de energía eólica pero que ha sido imposible, pues ha intentado con el Sena pero ven el proyecto inviable. Entonces, la conferenciante pregunta “*¿qué tantos intentos desean hacer?*” y expone el ejemplo de Ford con su modelo T, quien solamente después de muchos experimentos cumplió su sueño. Otro de los participantes manifestó su miedo de tomar un crédito para crear empresa y ante un posible fracaso perder su inversión y ser embargado por un banco. Ante esto, la respuesta fue: “*La viabilidad depende del proyecto*” y reiteró que B.E. no da capital semilla, son las entidades financieras que deciden, de acuerdo con la viabilidad del proyecto, si prestan o no dinero. Y puso un ejemplo: “*si ella tiene deseo de montar un jardín infantil y para tal efecto requiere el aporte de 50 millones de cada uno de los asistentes, ¿la apoyarían?*” El silencio se hizo evidente y complementó diciendo: “*les digo esto porque según el Ministerio de Educación y la Ley 1014 de fomento de la cultura del emprendimiento que apoya la creación de empresas se diagnosticó que existe deficiencia de jardines infantiles en el estrato 3, pues en los estratos socioeconómicos uno y dos los cubre el gobierno y los estratos 5 y 6 están saturados. ¿Ustedes me apoyarían en este proyecto?*” La respuesta fue “*hagámonos socios*”. Y hace caer en cuenta que así operan los bancos, requieren información, conocer datos reales fundamentados en estudios que permitan ver la viabilidad del producto.

Para fundamentar lo anterior, pone como ejemplo el caso de “Cervecería Artesanal de Colombia, Las Tres Marías” (compañía referenciada en este estudio) que llegó a B.E. tal como todos los asistentes; para el montaje de su proyecto requería de \$450 millones, y al realizar el plan de negocios le demostró a diferentes entidades, entre ellas “Cooomeva”, su viabilidad y ahora es un ejemplo de emprendimiento exitoso de B.E. El otro caso es el de Body Tech que para lograr el éxito que posee

## Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa

en la actualidad decidió no tener clientes, sino asociados. Por ello, la idea debe estar conectada a las personas. A continuación se proyectó el video anidado en la página de Bogotá Emprende “Construyendo sueños”

Figura 3. Portal de Bogotá Emprende Construyendo sueños



Fuente. Tomada de [http://www.bogotaemprende.com/sesioninformativa/includes\\_be.html](http://www.bogotaemprende.com/sesioninformativa/includes_be.html)

Figura 4. Portal de Bogotá Emprende Construyendo sueños II



Fuente. Tomada de [http://www.bogotaemprende.com/sesioninformativa/includes\\_be.html](http://www.bogotaemprende.com/sesioninformativa/includes_be.html)

## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

En la sesión informativa presencial se profundizó sobre lo expuesto en la página de internet, aclarando lo que es la idea de actividad o producto que se tiene, con el siguiente ejemplo: si una persona sabe hacer borradores, no necesariamente tiene un producto, servicio o idea sino que ha indagado sobre el entorno político, social, tecnológico y ambiental, por medio de una investigación de mercado que le determina la parte sectorial, las tendencias y las necesidades no satisfechas. Cuando se responde a la pregunta ¿yo puedo suplir esa necesidad? El mercado es el que me va a decir si lo puedo hacer o no; si hay clientes hay idea de negocio y allí se debe pensar en validar el mercado.

Hecha la anterior reflexión se enfatiza en que *“crear empresa no es difícil, lo que pasa es que no nos informamos”*. Por medio del estudio se detectan necesidades insatisfechas. Se pone de referencia una idea de comprar la lista de libros y evitar que los padres pierdan tiempo. Primero, hay que determinar el cliente potencial, no todos los colegios ni de todos los estratos e ir reduciéndolo hasta llegar al mercado objetivo. Este señor llegó a esa conclusión después de haber revisado cuidadosamente las oportunidades, los factores jurídicos y financieros que le determinaron la viabilidad del proyecto y solamente en ese momento determinó si había oportunidad de negocio.

La segunda parte de esta sesión fue dirigida por Orlando Castellanos, funcionario de Bogotá Emprende, quien inició hablando de la misión: *“desarrollar competencias”*. La primera condición, si se quiere ser empresario, es trazar un cronograma de actividades para desarrollar las competencias necesarias, el saber hacer, ser y comunicar y B.E. ayuda a construirlas o fortalecerlas; pero aclaró que B.E. no gestiona, sino que guía en la construcción de los sueños emprendedores y recibe a todos aquellos que quieran asistir, así tengan o no ideas de negocio.

El cronograma de actividades, si la persona es disciplinada, puede durar 2 meses; durante este tiempo, B.E. ayuda a fortalecer las falencias que el posible empresario posee. Comenta que al año, en Colombia, se crean aproximadamente 250.000 empresas y entre 18 y 20 mil, en el mismo periodo, se cancelan. Esto no significa que al recurrir a B.E. no se va a quebrar, ya que los únicos responsables son los emprendedores. La velocidad en consolidar el plan de negocio depende de la autogestión: *“yo me inscribo”, “yo participo”, “yo gestiono”*. Para ello, reitera la necesidad de definir el perfil del negocio: ¿cuál es la estrategia?, ¿cuál es el factor diferenciador?, ¿cómo fortalecer mi negocio?, y ¿cómo las actividades de B.E. me ayudan hacerlo?

## Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa

Muchos de los asistentes insisten en la posibilidad de financiamiento, por lo que aclara que B.E. no es una entidad financiera, aunque sí existen entidades para el apoyo de emprendedores como la Secretaría de Desarrollo Económico con Banca Capital y Coomeva. Entonces, cómo ayuda Bogotá Emprende. Para ilustrarnos proyecta la segunda parte de la sesión informativa de la página web de B.E.

Figura 5. Cápsulas de servicio de Bogotá Emprende



Fuente. Tomada de <http://www.bogotaemprende.com/sesioninformativa/emprendedor/avatar%202.swf>

Allí explican que los servicios de B.E. se basan en “*aprende y aplica*” y el emprendedor escoge los que necesita: cápsulas de conocimiento, talleres, jornadas de oportunidades, festival del emprendedor. Para usar estos servicios, B.E. tiene los siguientes canales: portal web, cartilla práctica y sesiones informativas presenciales en sus tres sedes de Bogotá: Salitre, Avenida El Dorado 68D-35, piso 2; Kenedy, Av. Cr. 68 30-15 sur, piso 4 y Chapinero, Calle 67 No. 8-44, piso 4.

Las actividades se desarrollan b – learning pues según la experiencia son más efectivas que el e – learning ya que los colombianos, por cultura, no están acostumbrados a leer e investigar por sí solos; por lo tanto, la actividad se presta cuando el usuario lo necesita. B.E. no es una institución educativa, por lo que usa el modelo andragógico, (modelo de educación para adultos que se basa en la práctica y transmisión de conocimiento *in situ*).

## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

Esta transmisión de conocimientos se desarrolla en lo que B.E. llama Cápsulas de conocimiento o talleres, para los que los interesados se inscriben previamente.

B.E. realiza entre 720 a 750 actividades diferentes para emprendedores o empresarios que quieran fortalecer su negocio. Todas las actividades van dirigidas a crear empresarios con visión gerencial, característica que la diferencia de otros centros de emprendimiento.

Todo lo anterior está soportado en la Ley 1429 del primer empleo que busca formalizar las nuevas empresas para que puedan convertirse en pymes. Para lograrlo, insisten, en que para ser empresario se debe ser estratégico, inscribirse en la página de B.E. cumplir con *“la ruta de los sueños”* y actualizar los datos constantemente. B.E. atiende en las sesiones informativas un promedio de 48.000 usuarios, potenciales empresarios; sin embargo, el 48% de estos no vuelve y durante el camino desiste otro gran porcentaje. Por tal razón, nos invitan a realizar el auto diagnóstico para que B.E. nos pueda indicar cuál es el camino por seguir para consolidar los sueños de empresario.

Para terminar, invitan a todo el grupo a recorrer las instalaciones del Centro de Emprendimiento de B.E. donde los distintos asesores financieros, comerciales y empresariales comentan su función y se ponen al servicio para cualquier consulta.

### **Autodiagnóstico**

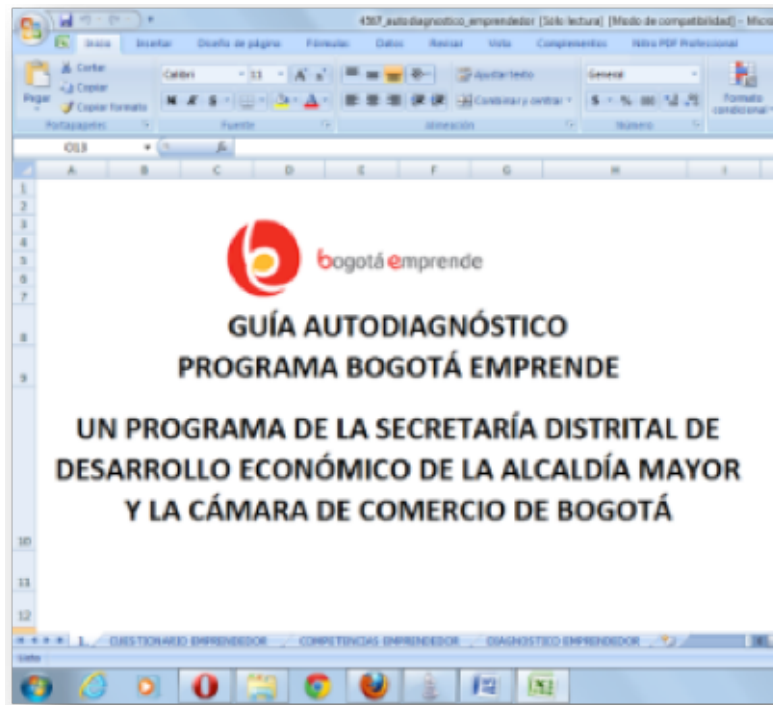
La invitación de realizar el auto diagnóstico en el portal web de Bogotá Emprende, se realizó con la firma Henry Pérez & Asociados (empresa del investigador de este estudio).

### **Descargar el auto diagnóstico**

Conocer qué tan clara está la idea de negocio es esencial para poder hacer de manera adecuada el Plan de Empresa y la estructuración del negocio.

La metodología para diligenciar dicho autodiagnóstico es muy fácil; sólo se debe seleccionar la opción que más se adapte a la situación actual.

Figura 6. Autodiagnóstico presentación



Fuente. <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?conID=4116&catID=764>

## Auto diagnóstico para Emprendedores

Una vez descargada una hoja en excell, se encuentra una serie de preguntas para responder. Este es el resultado, tomando como ejemplo a Henry Pérez & Asociados:



**Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

Figura 7. Autodiagnóstico emprendedor

I. Por favor marca verdadero o falso según la afirmación (marcar con un 1)				
EJE TEMÁTICO	NECESIDAD	FACTORES A EVALUAR	VERDADERO	FALSO
Idea - Concepto de negocios	Tomar conciencia en el proceso de crear empresa Conocer cómo desarrollar empresas competitivas y sostenibles Alinear el proyecto empresarial con el proyecto de vida	Quiero decidir si crear empresa es mi opción de vida		1
Idea - Concepto de negocios	Buscar información para generar y definir ideas de negocio	Quiero crear una empresa, pero no sé en qué		1
Idea - Concepto de negocios	Definir tu idea de negocio	Tengo algunas ideas y no sé cuál elegir / quiero que mi idea sea más atractiva y volverla una oportunidad de negocio		1
Idea - Concepto de negocios	Desarrollar una idea de negocio	Ya desfiniste tu idea de negocio pero necesitas estructurar el proyecto	1	

Fuente. <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?conID=4116&catID=764>



Figura 8. Autodiagnóstico emprendedor 2

	A	B	C	D	E	F	G	
14	Si su respuesta a todas las anteriores respuestas fue <b>falsa</b> , le sugerimos continúe respondiendo el autodiagnóstico, de lo contrario prosiga directamente al de competencias.							Seleccione Seleccione una cas
15								
16	II. Con el fin de conocerse mejor y ofrecerte un mejor servicio, marca con un 1 la opción con la que más te identifiques.							
19	EJE TEMÁTICO	NECESIDAD	FACTORES A EVALUAR	No lo tengo claro	Estoy iniciando su desarrollo	Estoy trabajando en el tema	Ya lo tengo claro	
20	Mercadeo y Ventas	Dimensionar el mercado y definir el mercado objetivo (Responde a: A quién le voy a vender?)	Tienes definido a quién le vas a vender y cuál es el tamaño del mercado.			1		
21	Mercadeo y Ventas	Definir el plan de mercadeo (con qué estrategia voy a vender)	Sabes qué vas a producir, a qué precio lo vas a vender, en dónde lo vas a vender y cómo lo vas a promocionar.				1	
22	Mercadeo y Ventas	Planear las ventas (Incluye cuánto y cómo le voy a vender)	Tienes proyección de ventas para tus productos y servicios.		1			
23	Mercadeo y Ventas	Definir mi imagen corporativa y mi marca	Tienes definida la marca y la imagen que quieres proyectar de tu empresa.				1	
24	Mercadeo y Ventas	Las Redes sociales y la internet para los negocios	Sabes cómo aprovechar la internet y las redes sociales para tu proyecto empresarial			1		
25	Producción y Calidad	Definir la operación de mi empresa	Tienes definido el plan de producción de tus productos o servicios (producto, procesos, recursos, costos, logística) y la ubicación de tu empresa.		1			Seleccione Seleccione una cas
26	Estrategia y administración	Planeación, capacitación y desarrollo del talento humano	Sabes cómo definir y gestionar el equipo humano para tu empresa.				1	
27	Estrategia y administración	Aprender a usar el computador y navegar en internet.	Sabes usar el computador y navegar en internet				1	
28	Legal y trámites	Tipo de figura jurídica de empresa que cubra mis necesidades	Sabes cuál es la figura jurídica que más te conviene para crear tu empresa.	1				
29	Legal y trámites	Régimen tributario y de impuestos	Sabes cuáles son tus obligaciones tributarias.	1				
30	Legal y trámites	Laboral	Cómo realizar contratos laborales que se ajusten a tu empresa.	1				
31	Legal y trámites	Comercial	Cómo realizar contratos con proveedores y clientes según las necesidades de tu empresa.	1				
32	Legal y trámites	Requisitos normativos y legales de mi empresa (Incluye formalización). Se une con el Eje de producción.	Conoces los trámites y requisitos para formalizar y reglamentar tu empresa.	1				
33	Finanzas y Contabilidad	Conocer las herramientas y conceptos para el desarrollo de su negocio (Alfabetización contable)	Tienes clara la forma como llevarás la contabilidad de tu empresa.					
34	Finanzas y Contabilidad	Cómo determinar los costos y saber cuánto dinero necesito para crear la empresa.	Sabes cómo determinar los costos y definir cuánto dinero necesitas para el arranque y puesta en marcha tu empresa.		1			
35	Capital	Qué alternativas financieras tengo para financiar la creación de mi empresa	No sabes cómo financiar tu proyecto o conseguir un socio o inversionista para iniciar tu empresa	1				

Fuente. <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?conID=4116&catID=764>

## Diagnóstico de las competencias del emprendedor

Una vez realizado el paso anterior, en el mismo archivo excell, se formulan las siguientes preguntas:

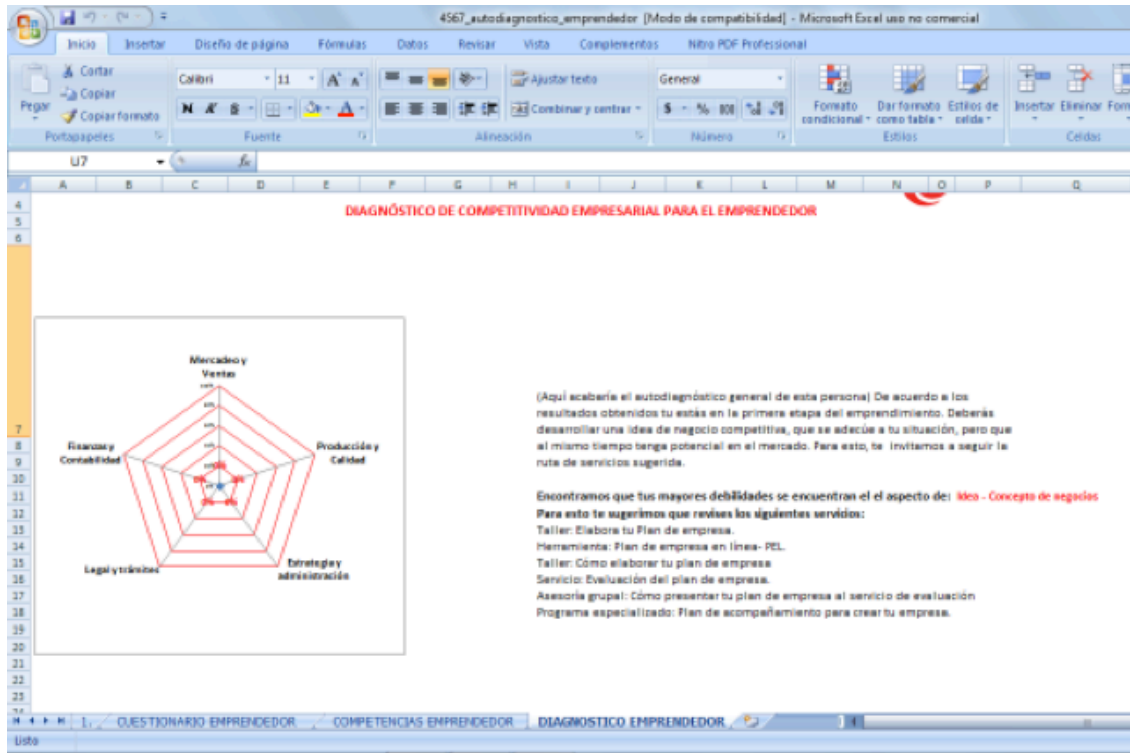
Figura 9. Autodiagnóstico competencias emprendedoras

B4		Diagnóstico de competencias									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	x										
3		<b>COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS</b> bogotá emprende	<p>Califica tus competencias Selecciona <u>una y solo una casilla</u> por cada ítem Marcando con una (X) según su criterio, siendo 9 el criterio de mayor</p>								
4	<b>Necesidad</b>	<b>Diagnóstico de competencias</b>	<b>Califico mis competencias</b>								
5			Deficiente			Regular			Satisfactorio		
6			1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Cómo hago para vencer el miedo para crear empresa	Ante situaciones de incertidumbre, tomas decisiones de riesgo sin conocer claramente todas las consecuencias.									x
8		En momentos difíciles, eres capaz de asumir presiones económicas y sociales.									x
9	Desarrollar la habilidad para planear	Tienes un plan organizado y ordenado para alcanzar tus objetivos a corto, mediano y largo plazo.				x					
10		Acostumbra realizar cronogramas con plazos y actividades definidas; y verificas el cumplimiento de las mismas.			x						
11	Desarrollo de liderazgo	Cuando trabajas en equipo eres persistente y carismático, contruyendo soluciones en consenso con los demás y promoviendo la efectividad y la armonía.									x
12		Cuando te enfrentas a situaciones complejas, controlas tus emociones, transmites confianza y comunicas efectivamente, recibiendo a cambio cooperación y compromiso por parte de los demás.									x
13	Aprender a vender	Ante los demás, eres una persona proactiva, comunicativa y con capacidad de convencimiento.									x
14		Al interactuar con la gente muestras una actitud positiva y de buen humor, lo cual hace que la gente te recuerde.									x
15	Estimular la creatividad	Al enfrentarte a situaciones inesperadas o problemáticas, resuelves los problemas con ideas originales, nuevas e ingeniosas.									x
16		Cuando me enfrento a una situación que requiere solución, investigo, amplio mis conocimientos para adoptar nuevos métodos y prácticas y así poder resolver la situación.									x
17	Aprender a negociar	Cuando existen situaciones de conflicto con los que te rodean, escuchas y entiendes su punto de vista para finalmente acordar una solución que beneficie a ambas partes.									x
18		Cuando interactuas en grupos o con otras personas, es fácil para ti persuadirlos y acordar soluciones de mutua beneficio.									x

Fuente. <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?conID=4116&catID=764>

## Resultado del auto diagnóstico

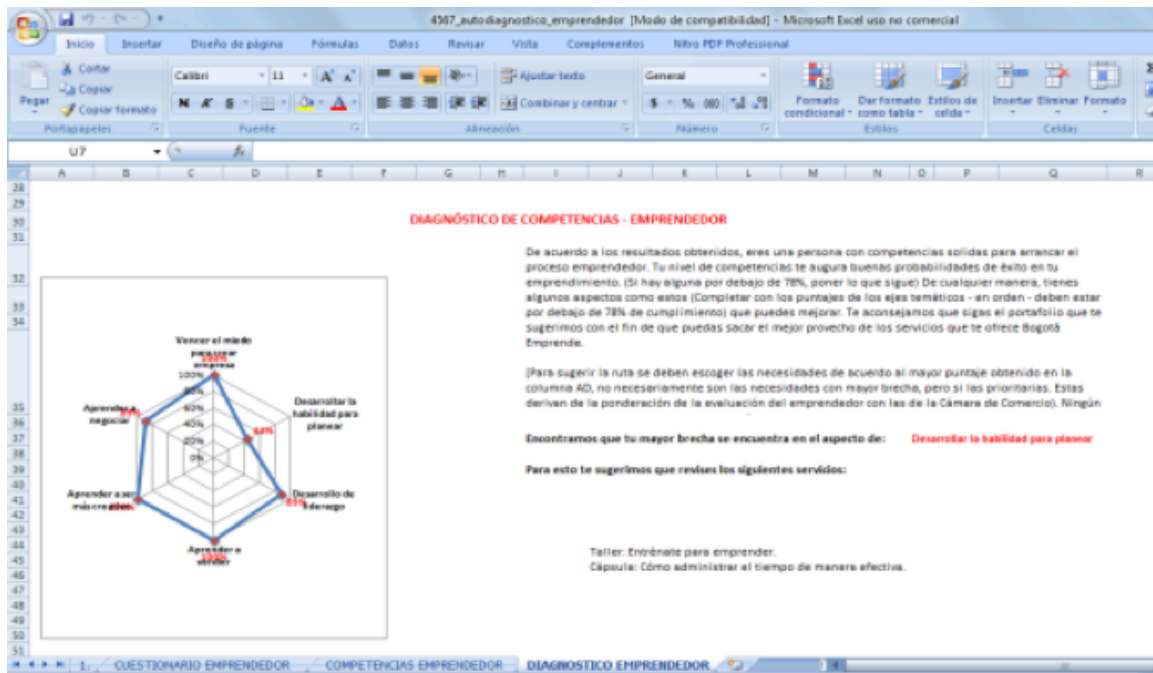
Figura 10. Diagnóstico de competitividad empresarial



Fuente. <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?conID=4116&catID=764>

## Resultado de auto diagnóstico de competencias del emprendedor

Figura 11. Diagnóstico de Competencias emprendedor



Fuente: <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?COMP=4110&CAT=704>

## PLAN DE ACCIÓN

Realizadas las anteriores tareas, el mismo portal sugiere:

- ✓ Desarrollar la habilidad para planear.  
Taller: entrenamiento para emprendedores “Cómo administrar el tiempo de manera efectiva”.
- ✓ Elaborar el plan de empresa.  
Herramienta: plan de empresa en línea.  
Servicio: evaluación del plan de empresa.

Asesoría grupal: cómo presentar tu plan de empresa al servicio de evaluación.  
Para finalizar esta inmersión en los servicios de Bogotá Emprende, realicé el 8 de

agosto de 2012 otra visita al Centro de Emprendimiento ubicado en la carrera 9 con 68. Allí, Johana Gil Castillo, Asesora de Bogotá Emprende, me atendió y escuchó mis inquietudes sobre los pasos por seguir con los resultados del autodiagnóstico y opciones que el portal web me indicaba. Ella me ayudó diciéndome:

*“Ingresas de nuevo a la plataforma, te registras con tu número de cédula, pues no lo has hecho; una vez realizado esto, chequeas contra el plan de negocios que tienes, qué pasos ya posees y si lo tienes completo, entras a evaluación de plan de Empresa. Este resultado se te estará entregando a finales de septiembre y allí, según los resultados que te den, evalúas si tienes que replantearlo y volverlo a presentar. O te dan vía libre para que lo presentes para una ayuda financiera o comercialización.”*

## **Conclusión**

Por lo experimentado, los servicios de Bogotá Emprende son efectivos, animan y ayudan a la autogestión de los planes de negocios. Lo importante es hacerlo y perseverar.

## ANEXO DOS

### MODELO DE EMPRENDIMIENTO DE BARCELONA ACTIVA

Figura 12. Logo de Barcelona Activa



Fuente. Tomada de <http://www.google.com.co/imgres?start=287&hl>

Barcelona Activa es la agencia de desarrollo del ayuntamiento de Barcelona que cuenta con siete líneas de actividad:

- . Promoción de la iniciativa emprendedora.
- . Consolidación de nuevas empresas.
- . Promoción para la innovación.
- . Divulgación y capacitación tecnológica.
- . Nuevas oportunidades de empleo.
- . Acceso, inclusión y mejora de empleo.
- . Formación y mejora competencial.

Dentro del tercer vértice del modelo de prestación de servicios implantado en el año 2004 por Barcelona activa está “El centro para la gente Emprendedora Glories”. Este modelo de emprendimiento se inició hace más de 20 años para crear mecanismos que le ayudaran a las personas en la realización de sus propios proyectos en el ámbito de la creación y crecimiento empresarial.

Jordi William Carnes Ayats, Teniente de Alcalde de Hacienda y Promoción Económica y Presidente de Barcelona Activa, en la presentación del informe de actividades manifiesta que Barcelona Activa ha ejecutado con éxito el Plan de Acción 2004 – 2007 con más de medio millón de usuarios atendidos, más de 4.000 proyectos asesorados y más de un millar de nuevas empresas acompañadas en su crecimiento a través de la amplia oferta de actividades, asesoramiento experto y servicios, ampliados a nuevas actuaciones como el aplicativo para trabajar competencias emprendedoras: “Las claves para emprender”.

El informe “Memoria de actividades 2007 – Barcelona Activa” (Barcelona Activa, 2008) resalta la estructuración y despliegue de un amplio programa empresarial, programas de transferencias metodológicas y tecnológicas para la consolidación del proyecto del centro para emprendedores “Bogotá Emprende”. Este modelo, conocido como “Emprender con Barcelona Activa” que adoptó la Cámara de Comercio de Bogotá, ofrece sesiones de aproximación a la creación de empresas y Bogotá Emprende las ha llamado “Construyendo la ruta de tus sueños, crear y consolidar empresa” (Secretaría de Desarrollo Económico y Cámara de Comercio de Bogotá, 2012)

## **PROMOCIÓN DE LA INICIATIVA EMPRENDEDORA DEL PROGRAMA “EMPRENDE CON BARCELONA ACTIVA”**

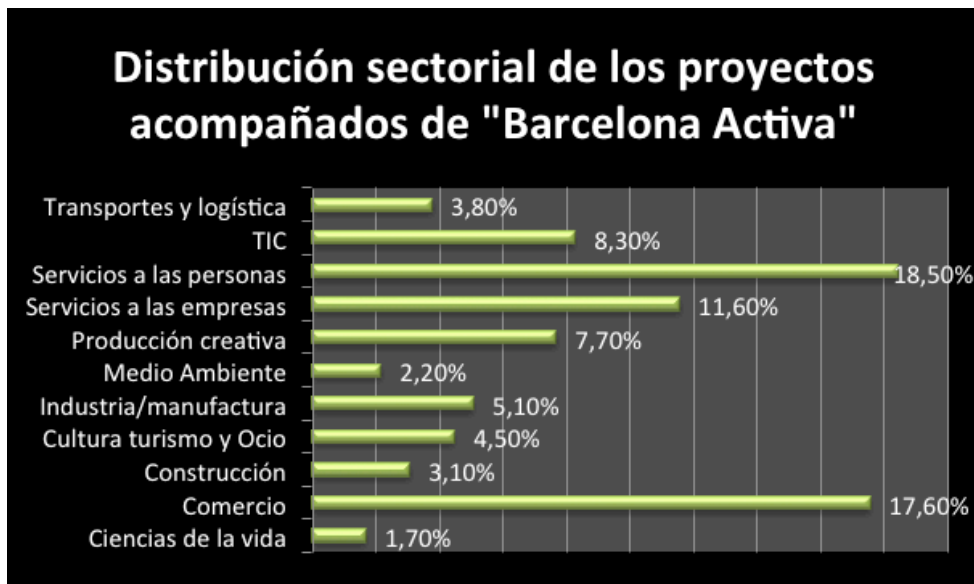
Dentro de las propuestas de Barcelona Activa a favor de la creación de nuevas empresas viables se encuentran entre otras: qué trámites deben realizarse, la fiscalidad, cómo atraer colaboradores, cómo elaborar un plan de empresa, la estrategia de marketing y ventas, el plan financiero, la elección local, las competencias y habilidades emprendedoras, el acceso a la financiación, financiación especializada, ayudas públicas y acceso a redes de cooperación empresarial y universitaria, todo esto a través de actividades multiformato, programas a medida de las necesidades específicas, asesoramiento experto personalizado y aplicativos multimedia de uso y consulta autónomos.

Cabe resaltar, el convenio de “Barcelona Activa” con el Ministerio de Industria y Comercio y la *Generalitat de Catalunya* para facilitar la tramitación telemática de Sociedades Limitadas Nueva Empresa (SLNE) en 48 horas, pues favorece el último, pero vital paso en el proceso de creación de empresa, como es la constitución efectiva de la sociedad. También ha articulado la proximidad entre entidades financieras y emprendedoras, que según el informe ha mejorado la obtención de

### *Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también*

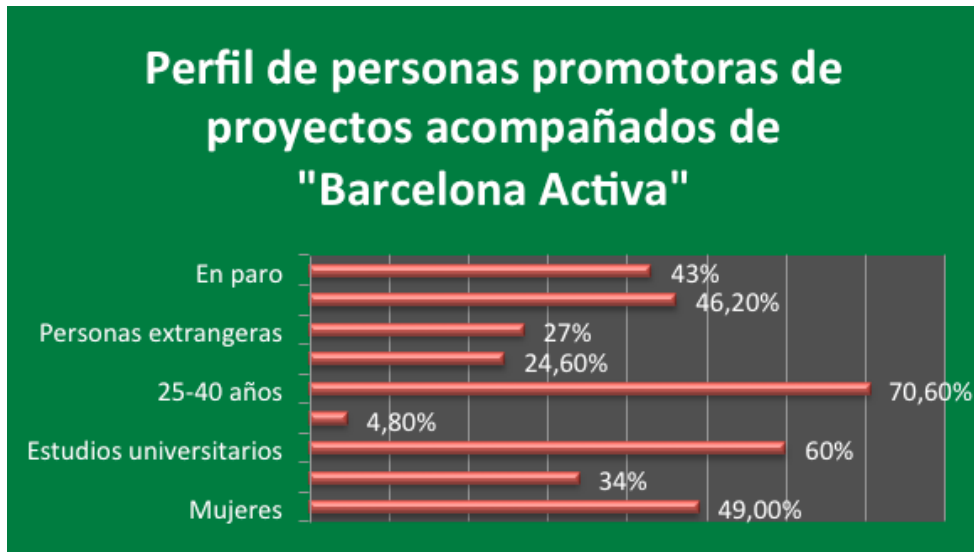
financiamiento para las personas emprendedoras. La oferta integral de acciones para la creación de empresas de "Barcelona Activa" contó en 2007 con un total de 15.944 participantes, 1.189 proyectos empresariales y, según los estudios que se realizaron, el 60% de estos proyectos se constituye en empresa.

Figura 13.



Fuente. (Barcelona Activa, 2008)

Figura 14.



Fuente. (Barcelona Activa, 2008)



## **CENTRO DE RECURSOS PARA EMPRENDER DE “BARCELONA ACTIVA”**

**Emprender con Barcelona Activa es fácil:** aproximación al mundo de la creación de empresas.

**Lo que hay que saber para emprender:** cápsulas informativas en las cuales las personas con ideas de negocio trabajan en profundidad, y de forma eminentemente práctica, los diferentes aspectos necesarios para el éxito de la iniciativa. Son más de 400 cápsulas para mejorar las competencias y habilidades emprendedoras, como la creatividad, el networking, aprender a planificar, marketing personal, plan de empresa, trámites, fiscalidad, financiación, formas jurídicas, marketing con pocos recursos, ventas, contratación, búsqueda de local, etc.

**Portal [Barcelonanetactiva.com](http://www.barcelonanetactiva.com)**

**Figura 13.**



Fuente. Tomada de: <http://www.barcelonanetactiva.com/barcelonanetactiva/es/index.jsp>

## Emprendedores empresarios: si ellos pudieran usted también

Los emprendedores, a través de este portal, tienen a su alcance un completo repertorio de herramientas multimedia para el trabajo autónomo de su idea de negocio.

**Test – Idea:** sitio interactivo alojado en el portal Barcelona activa.com en el que los emprendedores pueden testear la idoneidad de su negocio.

Figura 16. Test - Idea



Fuente. Tomada de <http://www.barcelonanetactiva.com/barcelonanetactiva/es/noticies-i-premsa/noticies/2012/06/19/noticia102537.jsp?tipusAct=>

**Plan de empresa on line:** aplicativo para elaborar el plan de empresa.

Figura 17. Plan empresa On line



Fuente. Tomada de: <http://www.barcelonanetactiva.com/barcelonanetactiva/es/creacion-de-empresas/pla-d-empresa-on-line-pol/index.jsp>

**Claves para emprender:** sitio alojado en la web de Barcelona Activa para conocer y mejorar las habilidades emprendedoras; se actualiza permanentemente sobre temas de interés, guía de trámites, informes de profundidad en los que se detallan las novedades en el ámbito de la gestión empresarial.

**Figura 18. Claves para emprender**



Fuente. Tomada de: <http://compclau.barcelonanetactiva.com/claves/sesion/inicio.html>

Todos los anteriores aplicativos se desarrollaron en el marco de la iniciativa europea de cooperación internacional Urb- AI.

**Semanas del conocimiento para emprendedores:** ciclos monográficos, prácticos y de mano de expertos y de emprendedores de referencia; aspectos estratégicos como, por ejemplo, la semana del marketing.

## **Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

Tabla 1.

<b>Participantes en centro de recursos para Emprender de Barcelona Activa durante el 2007</b>	
Emprender con Barcelona Activa es Fácil	<b>5.451</b>
Lo que hay que saber para Emprender	<b>4.469</b>
Consultas	<b>4.067</b>
Semana del Conocimiento para Emprendedores	<b>596</b>

Fuente. (Barcelona Activa, 2008)

## **PROGRAMAS A MEDIDA**

El modelo de emprendimiento de Barcelona Activa, se complementa gracias a una serie de programas, cuyos contenidos y metodologías se establecen muy a medida con el fin de facilitar la creación de empresas a colectivos que presentan dificultades para poner en marcha su idea de negocio:

### **BCN Emprende en igualdad**

Enmarcado en la iniciativa europea Equal, ofrece apoyo a las personas con discapacidad, inmigradas y en el umbral de la exclusión para crear sus propias empresas.

#### **Crea**

Programa para mujeres emprendedoras.

#### **Ideas maduras**

Programa para personas con experiencia, mayores de 40 años.

## Gestión y creación de empresas

Programa para personas emprendedoras desempleadas.

El informe resalta que estos programas de acompañamiento han facilitado la creación de un total de 40 empresas, del cual, el 75% fue creado por mujeres, mientras que el 55% fue promovido por personas inmigrantes.

**Tabla 2.**

<b>Participantes en los programas a medida de Barcelona Activa durante el 2007</b>	
BCN Emprende en igualdad	<b>80</b>
Crea	<b>28</b>
Ideas maduras	<b>14</b>
Gestión y Creación de empresas	<b>60</b>

Fuente. (Barcelona Activa, 2008)

## **DIVULGACIÓN DE LA CULTURA EMPRENDEDORA**

Se lleva a cabo mediante sesiones informativas diarias y un programa de divulgación que pretende estimular la iniciativa emprendedora desde la escuela, para que desde las etapas formativas de la persona, contemple la creación de empresa como una opción de futuro. Durante el 2007 realizó 22 acciones de amplio alcance con más de 800 participantes, en su mayoría, estudiantes de secundaria y universidad.

## EL DÍA DEL EMPRENDEDOR

Figura 19. Logo



Fuente. Tomada de <http://www.xavierguell.com/tag/coolhunters/>

Evento creado por Barcelona Activa que llegó en el 2007 a su VI edición, promovido por los tres gobiernos (local – Barcelona Activa y ayuntamiento de Barcelona-, autonómico -Cidem y Generalitat de Catalunya – y estatal - DPGyme y Ministerio de Turismo y Comercio) y la Cámara de Comercio de Barcelona.

Dentro de las actividades de este evento se destacan:

**Cápsulas Crea y Crece:** proporcionan herramientas prácticas para aprender a diseñar y gestionar la puesta en marcha y el crecimiento exitoso de una empresa.

**Asesoramiento a la carta:** con más de 25 entidades que ofrecen apoyo en diferentes áreas del emprendimiento.

**Face to Face:** actividades que ofrecen entornos para establecer contactos empresariales entre emprendedores.

**Conecta VIP:** actividad que permite el encuentro de emprendedores con grandes empresas.

**Knowledge Face to Face:** actividad primordial de acercamiento de las universidades con el emprendimiento.

**Emprendedores en expansión:** donde emprendedores exitosos expusieron sus estrategias para alcanzar el éxito profesional.

**Come On:** comidas – estudios de caso, donde se reúnen a comer mientras estudian y debaten casos de éxito empresarial de Barcelona Activa.

**Habilidades directivas:** nueve sesiones para conocer los secretos del liderazgo y las competencias clave de la dirección empresarial, conducidas por las mejores escuelas de negocio del país.

**Recetas para...:** los temas centrales son la internacionalización y la financiación para el crecimiento, con un amplio abanico de instrumentos que dispone la comunidad emprendedora para acceder a los mercados globales.

**Tendencias:** dan a conocer las tendencias del futuro de la mano de empresarios de reconocido prestigio en los sectores de las ciencias de la vida, el ocio, la energía, los medios de comunicación, el consumo, internet, los servicios a personas, los servicios a empresas y el software.

**Sesión plenaria:** evento donde los participantes pueden escuchar a diferentes expositores que disertan sobre innovación, estrategias emprendedoras, marketing, educación y emprendimiento, entre otros temas.

**Pensando en Barcelona:** actividad donde se exponen muestras de productos y servicios pensados en la ciudad, que se han convertido en referentes de innovación en su ámbito.

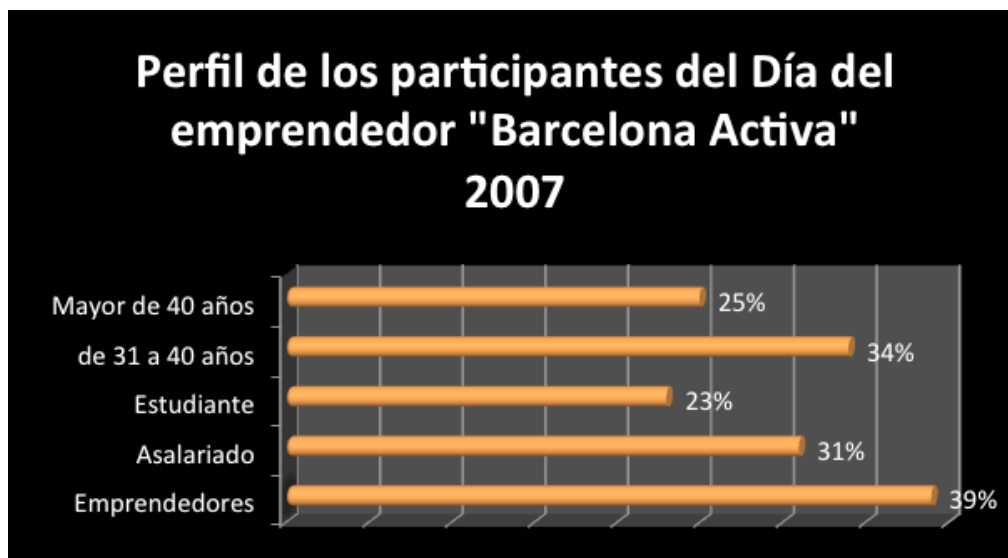
**Ofertódromo:** espacio de difusión de productos y servicios para emprendedores.

**El kiosco del emprendedor:** donde se encuentra la actualidad emprendedora y empresarial con 45 publicaciones especializadas.

**La noche del emprendedor:** es la entrega de los premios “Barcelona de Oficio emprendedora”

**Cena fiesta de los emprendedores:** evento de cierre de los dos días de actividades del día del emprendedor

Figura 20.



Fuente. (Barcelona Activa, 2008)

Tabla 3.

Resultados del día del emprendedor 2007 de "Barcelona Activa"	
Participantes	5.248
Actividades	200
Entidades programadoras y colaboradoras	41
Ponentes y expertos	252
Entrevistas de negocios	363
Acciones de asesoramiento	660
Asistentes a la entrega de premios	990

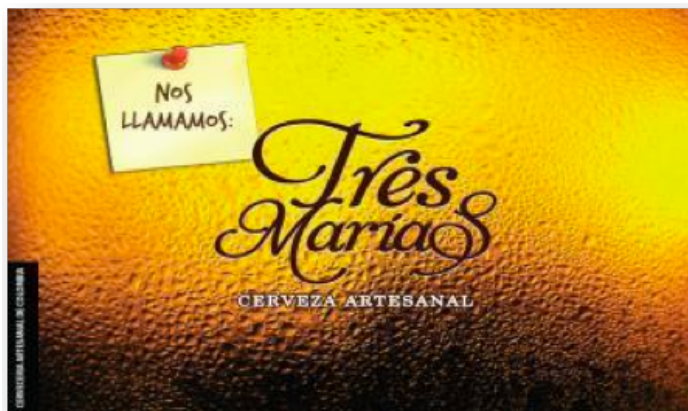
Fuente: (Barcelona Activa, 2008)



## ANEXO TRES

### CERVECERÍA ARTESANAL DE COLOMBIA

Figura 21. Suministrada por Germán Augusto Jácome - Gerente fundador de las “Tres Marías” cerveza artesanal



Germán Augusto Pinzón Jácome es Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander de la UIS, especializado en Mercadeo de la Universidad UNAM de Bucaramanga; cursó diplomados de Bares y Restaurantes en la Cámara de Comercio de Bogotá, y toda su experiencia laboral la ha tenido en el negocio de bebidas y alimentos. Esta fue su experiencia con Bogotá emprende:

Figura 22. Germán Augusto Pinzón Jácome. Gerente Fundador de “las Tres Marías”.



Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén

## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

Mientras estudiaba, tuve tres establecimientos; durante mi desarrollo como universitario, eran establecimientos muy mínimos, muy sencillos, duraban un año y cada uno evolucionaba poco a poco. El primer establecimiento no tenía nada ni sonido ni mesas ni sillas; nos tocaba alquilar todo para poder operar. A medida que evolucionábamos, los perfeccionábamos.

Cuando me gradué empecé a trabajar profesionalmente en el tema de las bebidas y alimentos y comencé a trabajar con una compañía que se llama “Míster Babilla”, del empresario, Alberto Araujo y otros. Me pareció muy interesante poder trabajar con ellos porque eran los mejores en esa labor específica de bares y restaurantes. Con ellos trabajé del 98 al 2004; fueron 6 años, pues hice toda una carrera, comencé como administrador en “Míster Babilla” en Bucaramanga y terminé como Gerente General de la compañía, en Bucaramanga, Bogotá, Barranquilla y Cartagena.

Después., trabajé con “Palos de Moguer” y “Cervecería Corona”, los pioneros en el negocio de la cerveza artesanal en Colombia. Con ellos estuve dos años, del 2004 al 2006. Fue una gran experiencia porque esa compañía pertenece al grupo Milinsky, cuyo líder, es Isael Milinsky; con él aprendí cómo manejar los negocios; era casi como una especialización, pero fuera de eso me pagaba.

Posterior al 2006, monté, con mi antiguo jefe, Alberto Araujo, una compañía que se llamaba “María Mulata”, un restaurante bar que quedaba en la zona T. Ahí ya fuimos en sociedad: pasé de ser empleado a ser otra vez socio, obviamente, con una participación mínima, 15% o 12%. Después de trabajar allí cuatro años, me retiré y comenzamos a hacer este proyecto: Cervecería Artesanal de Colombia.

## LA HISTORIA

La empresa nació legalmente el 21 de junio de 2010, cuando se constituyó como tal en la Cámara de Comercio, pero el proyecto nació en febrero 22 de 2010 fecha en la cual se tomó la decisión de hacer la empresa y de vincularnos a “Bogotá Emprende”; .Nosotros, a partir de julio, pasamos a mediana empresa, con \$2.800 millones en activos, lo que nos da unas ventajas respecto a tasas de interés con el sistema bancario. La empresa es una sociedad SAS. Aunque arranqué solo, a medida que fuimos creciendo y necesitando capital, invitamos a diferentes personas a ser parte de este proyecto; ese es uno de los grandes problemas que tienen las cervecerías y este tipo de negocios; son negocios que requieren de mucho dinero, porque son procesos industriales que necesitan maquinaria, equipos y estructura de distribución; este negocio no crece tanto con mano de obra, sino invirtiendo dinero.

Como el primer problema era la inyección de capital, en el 2006, cuando apenas me retiré de “Cervecería Colón” y estaba trabajando en “María Mulata” me acerqué a una banca de inversión a plantearles la idea, hablarles sobre mi experiencia, mi conocimiento, y solicitarles apoyo para el desarrollo de plan de empresas y la consecución de inversionistas para el negocio,, porque tenía todo, menos plata. Me contacté con Martha Orozco quien tenía una banca de inversión llamada “Inversa”, la banca que había vendido el 30% de “Andrés Carne de Res” a Humberto Calderón del Corral. Martha era la persona más idónea para conseguir dinero para este tipo de negocio de bares y restaurantes, pero, por diferentes circunstancias no pudimos concretar nada.

En el 2009, Álvaro Uribe empezó a decir que el gobierno apoyaba a los emprendedores y que iban a ayudar a las empresas, a dar plata, y yo dije: *“es que es lo mínimo y lo más lógico, después de que uno monta una empresa, paga impuestos, genera empleo; es lo mínimo que tiene que hacer, ayudar”* y empecé a investigar y me encontré con un programa que se llama Bogotá Emprende.

## EL ÁNGEL GUÍA

El programa Bogotá Emprende hace dos cosas importantes: uno, el plan de negocios por el cual me cobraron 15 millones de pesos en otra compañía y no sirvió de nada; en Bogotá Emprende ayudan y no cuesta nada. Dos: la evaluación y la calificación, porque no es solo hacer el plan de empresa; también lo revisan y determinan si es viable. Sino es viable, ayudan en su corrección y calificación y, además, con una carta de presentación para bancos e inversionistas en la cual consta que es un plan de empresas evaluado por la Cámara de Comercio y tiene tal calificación; esto le da al proyecto credibilidad. Así mismo, prestan plata, a través de la Fundación Coomeva con fondos de la Secretaria de Desarrollo, *“si el plan de negocios es evaluado con más de 85 puntos.”*

Por lo anterior, renuncié al trabajo y me dediqué a asistir a un programa que duraba cuatro meses; nosotros empezamos en febrero 22 y más o menos se estaba acabando en junio 22; fui a todas las capacitaciones, ellos las llaman cápsulas, capacitaciones específicas en diferentes áreas de la empresa, desarrollé el taller y empezamos a hacer el plan de empresas, pues a mí me quedaba mucho más fácil, primero, porque yo soy Ingeniero Industrial y durante mis estudios me habían enseñado a hacer plan de empresas y, segundo, tenía una especialización en Mercadeo y, por lo tanto, el conocimiento para hacer una investigación de mercado; ya había hecho plan de empresas, ya le había pagado a una compañía para hacer un plan de empresas, entonces yo ya tenía cuatro años trabajando sobre el tema.

Empezamos a hacer el plan y en mayo nos dijeron que había una convocatoria para un concurso en el “Sena” donde el premio era asistir a una rueda de inversionistas en la que se conocería gente que podía poner la plata; lo mismo que hacia la banca de inversión, pero obviamente esto era el Sena y era gratis; , el requisito era tener el plan de empresas; yo no lo había terminado y entonces me tocó decir: “présteme a ver qué es lo que hay que hacer, cuál es el material y yo lo hago; no puedo seguir al ritmo de ustedes porque no alcanzo a clasificar en el concurso”. Afortunadamente, y gracias al Modelo de Barcelona, simplemente era diligenciar, llenar, manejar las cifras y hacer el modelo financiero. Lo terminé, lo presente, me lo evaluaron y tuvimos una calificación de 86 sobre 100 y, por ende, el derecho al premio, al préstamo y a presentarnos al concurso del Sena.

Se presentaron mil doscientas empresas y escogieron veinticuatro (24); entre esas estábamos nosotros. Nos prepararon para la rueda de inversiones y quedamos doce (12). En esta nos fue muy bien, conocimos unas bancas de inversión que querían

invertir y empezamos el proceso y la debida diligencia con ellos y nos invitaron a una rueda de negocios en Medellín. Allí conocimos otros inversionistas y empezamos ya a navegar en el mundo de conseguir dinero, no contratando bancas, sino a través de entidades del gobierno.

Primero vendí el apartamento y con los ahorros de todos los diez años de trabajo reuní 150 millones de pesos, con los cuales comencé esta empresa; llamé a los primeros inversionistas: la familia, papá, mamá, primos y con uno de ellos conseguí otros 150 millones. Entonces, ya teníamos 300 millones y arrancamos. Montar una cervecería cuesta más o menos tres millones de dólares, 5.000 millones de pesos, 6.000 millones y nosotros teníamos 300 de los 6.000 o sea no teníamos nada, pero teníamos la gana, el interés y el conocimiento. Cuando nos calificaron en la Cámara de Comercio y tuvimos el aval como proyecto viable, aparecieron unos amigos de mi primo que invirtieron otros 200 millones; con ellos ya éramos cuatro socios y constituimos la compañía con 500 millones de pesos; con el premio, logramos conseguir un crédito de 150 millones de pesos con la Fundación Coomeva a una tasa preferencial del 8% más DTF, una tasa que realmente apoya a los emprendedores y con esos 650 millones de pesos iniciamos labores. Sin embargo, nos tocó hacerla modular, para no tener que invertir toda la plata, sino a medida en que consiguiéramos más capital o más inversionistas, para poder ir creciendo.

Iniciamos con una producción total de 14.200 litros de cerveza mensuales, que son 42.000 cervezas de capacidad de producción mensual. En cifras, la producción de cerveza en Colombia, hablando de hectolitros, es de 19.7 millones de hectolitros; nosotros arrancamos con 142 hectolitros, con un plan concebido para producir 3.000 barriles, 300.000 hectolitros. En otras palabras, diseñamos una planta de 300.000 hectolitros pero no la hicimos toda de una sola vez; hicimos las adecuaciones físicas del espacio, la bodega de las aéreas para llegar a esa capacidad, pero compramos solo equipos para una capacidad , porque no teníamos el dinero y la idea era ampliar la capacidad , en la medida que fuéramos creciendo. Esto lo aprendí en todo el proceso de contratación con la banca de inversión, en la rueda de inversiones y en el plan Bogotá Emprende.

Tuve un inversionista que salió de la rueda de inversiones del Sena y nos ofreció 900 millones de pesos por el 50 % de la sociedad, pero no vendimos porque no era nada, no era plata, porque hacer el proyecto valía 7.000 millones y me estaba dando 1.800 y aunque me estaba solucionado el problema de plata le pregunté *“por qué me da tan poquito y no lo que vale, si quiere el 50% de la sociedad deme por lo menos 7.000 millones y vamos mitad y mitad”* y me respondió: *“es que son*

## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

*un pocotón de papeles, de ahí a que eso sea verdad, la hoja de Excel aguanta lo que usted quiera escribir*". En ese proceso, nos dimos cuenta de que no podíamos estar esperando el apoyo mágico del inversionista o del programa que nos va a dar toda la plata y empezamos a desarrollar el proyecto solos, con el préstamo de la Fundación Coomeva; a medida que lo desarrollábamos, empezaban acercarse mejores inversionistas.

Nos seguimos vinculando a procesos de emprendimiento; nos vinculamos a un concurso que se llama "Endevo", una ONG internacional que apoya el emprendimiento de alto impacto, nos presentamos y pasamos; ellos nos referenciaron a otro programa que se llama "Emprende País" de la Fundación Bolívar, nos presentamos, pasamos y empezamos a conformar como una red de empresas o programas que apoyan el emprendimiento y con todas comenzamos a trabajar muy juiciosamente. Esos son programas complicados porque fuera de que usted tiene que trabajar en la oficina o en la empresa o lo que tenga que hacer, tiene que dedicarle tiempo a gestionar esos apoyos.

Por lo general, los inversionistas se conocen entre ellos, se referencian y se preguntan: *"oiga usted conoce a esta empresa, usted conoce este proyecto, ustedes conocen este plan"* Si los conocen empiezan a dar referencias. Una cosa que nos explicaron en Cartagena, en un panel internacional de "Endevo", fue sobre las redes de emprendimiento que en el mundo funcionan muy bien, pero que acá en Colombia no, por lo que nos insisten mucho en empezar a organizarlas.

Los emprendedores y las empresas deben organizarse y apoyarse, porque en la medida en que todas se organizan y se apoyan, es más fácil que siga generándose ese ambiente del emprendimiento, y como beneficiario de esos programas se está en la obligación de devolver esos favores a nuevas personas, pues ese es el compromiso, *"yo le ayudo pero usted tiene que seguir ayudando"* y nos hemos dado cuenta que ese ambiente de emprendimiento y estar metidos en todas esas redes, cada vez nos van referenciando a más programas de emprendimiento y programas gubernamentales que uno no conoce y que no sabe que dan plata; en todo esto , ya llevo dos años.

## ***Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa***

Hace unos días fui a una reunión de la Cámara de Comercio con Bancoldex y de ahí salió un programa que se llama “Bogotá Innova” donde uno desarrolla un pequeño proyecto de innovación a corto plazo, máximo cinco meses de desarrollo, y si el proyecto cuesta 100 pesos, le prestan 50 pesos y usted pone 50, pero los 50 pesos son a través de “Colciencias”; en caso de que se desarrolle el proyecto no hay que pagar los 50 pesos, se lo regalan, entonces el proyecto que cuesta 100 ahora vale 50; esto también lo hace el Sena.

Infortunadamente, muchas empresas no conocen esos programas ni esos planes, y algunas no están preparadas para clasificar, sencillamente porque aunque tienen la idea de su plan de negocios no saben cómo elaborarlo.. Por lo anterior, pagan para que se lo hagan y no investigan acerca de las organizaciones que les pueden ayudar a concretar esta idea, de forma gratuita, como lo hace Bogotá Emprende..

Pienso que la cultura del emprendimiento, hasta ahora está iniciando en Colombia y es una excelente oportunidad, porque como no hay emprendedores calificados es muy fácil acceder a todos esos beneficios; hay convocatorias donde están los mismos diez emprendedores; la gente no se inscribe, porque se les exige unos requisitos que no cumplen; quieren hacer empresa sin planear., Realmente, nosotros hemos podido crecer gracias a esos programas de emprendimiento y, obviamente, después de todos esos mensajes de felicitaciones que hemos recibido estamos desarrollando programas para contratar emprendedores, no compañías, porque los emprendedores tienen dos cosas muy buenas: son más baratos porque todavía no son famosos y tienen toda la energía y todas las ganas para sacar adelante estos proyectos.

Bogotá Emprende nos ofreció la posibilidad de aprender a desarrollar un plan de negocios estructurado y aunque soy Ingeniero Industrial, con especialización en Mercadeo, y diez años de experiencia en este negocio, fui a muchas de las cápsulas que ofrece B.E. pues el 70% ya lo sabía por la empresa y por la escuela, pero había un 30% o un 20% que no sabía y tenía que aprenderlo. Lo segundo, la universidad es teórica, es de libro, de formación, pero de la calle cero. Bogotá Emprende es más calle que teoría y es curioso porque usted ve personas de todos los niveles con cientos de ideas para montar empresas increíbles, proyectos que uno dice este qué hace acá, como que está en el lugar equivocado y se genera una mezcla no porque un proyecto sea pequeño o grande, sino porque todos poseen la misma constante: son proyectos.



## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

Bogotá Emprende toma esos proyectos muy teóricos y los traslada a la calle, a la realidad, para ver si funcionan; es más como la teoría aplicada a la realidad donde se explican conceptos económicos, macroeconómicos, de investigación de mercados, pero ya no desde la oratoria, sino desde la práctica. Esto es muy bueno, porque en la universidad brindan la información, hay que hacer esto, esto y esto, hay que hacer un plan de empresas, uno sale y no lo hace porque no puede conectar esa teoría con la realidad; pero, cuando se ve la relación, se comprende por qué hay que hacer un plan de empresas. La universidad le dice a uno todo el tiempo: hay que hacer investigación de mercados, pero se monta el negocio y no se hace investigación de mercados, todo a instinto.

Creo que los planes de empresa que yo hacía en la universidad eran una porquería, comparados con los planes de empresa que hago ahora, porque los hacía muy teóricos y no tan aterrizados a la realidad como los hago actualmente. Bogotá Emprende brinda mucho conocimiento a personas que no son administradoras ni ingenieras industriales; por ejemplo, a abogados o a médicos, les enseñan qué es hacer y tener empresa.

También B.E. hace ver que no estamos solos, nos da a conocer varios programas, para que participemos en los que consideremos conveniente, nos abre el panorama de todas las opciones que existen (*“mire está Bancoldex, está esto, está aquello”*) y no conocemos.

B:E, entonces, nos permitió saltar a otros programas, un poquito más fuertes, pero a los que no hubiéramos podido acceder ni siquiera a concursar, si no hubiéramos hecho esta primera fase. Fuera de eso, la Cámara de Comercio posee muchos programas interesantes diferentes a de Bogotá Emprende; programas para incubar las empresas o programas de mejoras de innovación.

Para ilustrar lo anterior quiero hacer referencia de un amigo que tiene una compañía en Bucaramanga llamada “Petelepa” aliado de nosotros, pues me distribuye la cerveza en esa ciudad. Él estaba en un problema y decía *“necesito plata, estoy emproblegado, me puse a crecer, me puse a venderle a Carulla que me paga a 90 días, creí que me iba a volver rico, ahora me doy cuenta que estoy casi quebrado, me quedé sin capital de trabajo”*, (esas son todas las cosas que le ocurren a un empresario normalmente cuando no planea y no mira bien las cosas) *“- qué hago, qué hago, ayúdeme- ”* *“- Claro, yo le ayudo, vamos a Bogotá Emprende-”*. Fuimos a la primera rueda de soluciones financieras y en cuatro horas dijo: *“ya sé qué hacer”*.



Cuando empecé a mirar el programa de Bogotá Emprende nos dijeron que era un desarrollo que se había hecho con base en un modelo de Barcelona; lo adoptaron, adaptaron y desarrollaron teniendo en cuenta la cultura colombiana. Por eso, está tan bien hecho y tan bien estructurado. Bogotá Emprende es como una especialización y los otros programas son un magister o un doctorado; pero igual, lo importante, es seguir formándose y seguir formándose.

La base o principio es el mismo, ¿cuál es el problema que se quiere solucionar con el modelo de Barcelona y con Bogotá Emprende? En Colombia, en el último año se montaron catorce mil compañías; no todas se inscribieron a Bogotá Emprende y quedan dos mil de esas catorce mil,, lo que pasaba con el modelo de Barcelona. La gente abre empresas todos los días.. Colombia, en Latinoamérica, es la cuna del emprendimiento y se conoce como economía informal. Acá la gente es emprendedora; un colombiano está sin trabajo, coge un carro, parte unos mangos y se va a la calle a venderlos, pero no se muere de hambre;, tiene el emprendimiento, tiene la fuerza, tiene el arranque, pero no,el conocimiento.

Entonces ¿qué es lo que pasa en Colombia? De cien empresas que abren, sesenta no pasan del primer año y otras veinte no pasan del tercer año; ¿por qué, si hay tanta fuerza o tanta generación de empresas, estas no se mantienen? La respuesta es sencilla: porque no planean, comienzan como locos a hacer lo que se les va ocurriendo y se van estrellando; entonces qué es lo que busca el modelo: hacer que la tasa de mortalidad baje del 80% al 50% ¿Cómo? brindando las herramientas. .

El problema de los empresarios en Colombia radica en que no son egresados de la universidad, son cualquier colombiano; muy probablemente muchos no pasaron por la universidad, o si lo hicieron no fue por aéreas administrativas ni económicas; entonces es complicado que una persona sin formación, haga empresa. Usted ve un médico haciendo empresa, a cualquiera haciendo empresa y no son personas educadas en esas aéreas; por lo tanto, lo que busca el modelo, tanto de Barcelona, como de Bogotá Emprende, es decirle: *“vea, estas son las herramientas, estas son las llaves, estas son las bases para que usted pueda hacer y que sobreviva y que realmente genere esa empresa”*.

Para que la economía crezca hay que hacer una cosa sencilla que se llama generar empleo y para generar empleo hay que hacer empresas ¿Quiénes son los que generan el empleo?: las empresas, pero hay que hacer primero empresas que generen empleo y que no se mueran; que si generaron diez puestos de trabajo, al año no tengan que despedirlos.

## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

Luego, vienen otros planes de emprendimiento, porque el modelo de Bogotá Emprende es un programa muy básico, es solo para empresas pequeñas, por lo que tiene otros programas de alto impacto. ¿Qué es alto impacto? Que no generan diez empleos, sino mil empleos. Para generar mil empleos qué se debe hacer; acelerar esa empresa, desarrollarla fuertemente, pero para esto hay que coger a ese directivo, a ese emprendedor y formarlo: en qué nivel está, qué sabe, darle un equipo, enseñarlo a estructurar la compañía, a que tenga mandos medios, porque en Colombia, en casi todos los medios, el emprendedor barre, trapea, hace las cuentas, vende y entrega. No hay estructura y ¿por qué no hay estructura? Porque no tienen conocimiento, por ello hay que hacerles gobierno corporativo, juntas directivas. Cuando se le pregunta a un nuevo empresario “-¿usted cómo toma las decisiones? responde -no, yo solo- - ¿Y las consulta con alguien?- No, para qué” . Ahí está el gran error.

Por lo anterior, modelos, como el de Bogotá Emprende, son un arranque: “*venga le digo cómo es el negocio para que no la embarre y pueda pasar de los tres años*”. Es más, en las cápsulas explican que hay un variable que se llama “el valle de la muerte” que son los primeros tres años de las empresa, durante los cuales, mientras llega al punto de equilibrio, se pierde plata, pues hay que pagar la luz, el agua, la nómina, y eso pasa porque cuando se montan las compañías no se presupuesta esa plata, que se llama capital de trabajo, y se ven obligados a cerrar.

Después del primer año o año y medio viene el proceso en el que se empieza a ganar plata, pero esa ganancia es para recuperar la plata que se ha perdido durante el primer año y medio; ya en el año tres la empresa está en cero, está ganando plata para pagar la plata que se perdió; ahí es cuando nace la empresa. ¿Qué es lo que buscan esos programas de Bogotá Emprende? Que las empresas pasen ese valle de la muerte para decirles: “*listo ya pasaron, pero hay otros programas, hay otras instancias para ayudarles a potenciar sus empresas*”. Ellos le llaman alto impacto, para que no generen diez empleos, sino trescientos y empiecen a solucionar el problema económico.

## LA EMPRESA

Nosotros arrancamos el primer mes vendiendo 16 millones de pesos, en febrero del 2011; ahora, en junio de 2012, ya hemos avanzados, ya estamos cerrando cumplimiento de presupuestos y vamos a llegar a 156 millones de pesos, pero, para ello, requerimos de 16 meses. La meta de este año (2012) es cerrar en trescientos millones de pesos mensuales; el primer año vendimos ciento setenta mil litros de cerveza; este año esperamos vender trescientos cincuenta mil litros.

En la actualidad, la empresa tiene una Asamblea de Accionistas que son los inversionistas; luego, hay una Junta Directiva ,que, infortunadamente, somos nosotros mismos, cinco socios de los ocho; todavía no tenemos asesores externos porque eso vale plata. Ahora, con el programa “Emprende País” del grupo Bolívar lo que queremos obtener como premio por toda esa tarea es un comité de tres personas del más alto nivel del grupo en mención, que se conviertan en asesores de la Junta Directiva, para tener una junta directiva de verdad y que no nos pase lo mismo que le pasó a nuestro amigo de “Peleterá”. Posteriormente, viene una Revisoría Fiscal y una gerencia, que está a mi cargo, , aunque en el momento ejerzo varias funciones: soy el gerente, el presidente de junta y el accionista más grande, aunque la idea es poder estructurar bien la empresa para no ser juez y parte, sino salirme un poquito de la gerencia; para “gerenciar” hay profesionales muy buenos.

Contamos con dos grandes aéreas: una de producción y otra de administración. En el área de producción hay un director técnico, nombre oficial que se le debe dar al jefe de una planta según el Invima, y es Pedro de Mate con 28 años de experiencia en Bavaria, maestro cervecero en el 2001 y quien conoce este negocio perfectamente. Debajo de él hay un jefe de producción , Jhonny Núñez, 8 años de experiencia en producción de cerveza artesanal y bajo su supervisión tres operarios. En resumen, el área de producción está conformada por cinco personas, cuatro operarios, un jefe de producción y un director técnico. El área administrativa tiene un gerente comercial, Milton Montero, cinco años de experiencia vendiendo cerveza artesanal, ex gerente comercial de Cervecería Colón y bajo su cargo una persona comercial; van siete personas; una en contabilidad, ocho; la gerencia nueve y otra persona en aseo y en mantenimiento para un total de diez.

Tenemos como estrategia de mercadeo un punto de venta que está en Cedritos en la Avenida 19 con 147. Ese punto de venta tiene también una estructura, un área administrativa, con un contador quien es el encargado de toda la parte de pagos y de monitoría y una parte operativa con dos administradores, uno que va de 8 a 6

### ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

y otro que va de 6 a cierre; en esa parte tenemos tres empleados directos; luego, está la cocina con dos empleados directos, el barman y el cajero, lo que genera cuatro empleos directos; también se cuenta con unos empleados indirectos que son los extras, los que trabajan por turnos, el jueves y el viernes, los cuales pueden ser 10. Esto hace que la organización esté generando 17 empleos directos y tres indirectos; en total le hemos dado trabajo a 30 personas, en dieciséis meses.

El año pasado vendimos 700 millones de pesos en la fábrica y la meta este año es de 2.100 millones de pesos. Hasta la fecha, hemos logrado invertir 2.200 millones con una inversión inicial de 250 millones. El negocio de la cerveza en Colombia vale 11 millones de millones o sea 11 billones de pesos. Dentro del negocio de la cerveza hay una clasificación: la cerveza estándar y la cerveza Premium; la cerveza estándar en Colombia vale diez y medio millones de millones, unos 10.5 billones de pesos y la Premium, 532.000 millones de pesos. ¿Qué es la cerveza estándar y qué es la cerveza Premium? La cerveza estándar es Águila, Póker, las cervezas normales y la Premium, Club Colombia, Verone y algunas importadas como Heineken. Entonces, si nosotros hablamos de 11 billones de pesos en cerveza, solo 0.5 de esos 11 billones son cervezas Premium. Cuando entró Saab Miller a Colombia, llegó con la política internacional de crecimiento que ellos tienen; lo que buscan estas cerveceras es que la gente consuma más cerveza en diferentes momentos, porque ellos son un monopolio; ellos no buscan quitarle participación al otro, ellos son dueños de toda la cerveza, de toda la torta, lo que buscan es agrandar la torta.

Dentro de las líneas de agrandar la torta en las cervezas estándar está el no comprar solo en la tienda, sino tener en la casa lo bueno.; y en las cervezas Premium, quitarle participación a otras bebidas como el whisky o el ron. Antes la persona que tomaba whisky no tomaba águila porque pensaba que esta no tenía nada de especial; es como llegar a unos nichos específicos. En ese desarrollo han logrado pasar de 1,9% de lo que era la torta de las cervezas Premium en Colombia, a 5% y esperan llegar a 10%; en otras palabras, que el 10% de las cervezas que se vendan sea Premium y eso se logra porque en el mundo nacieron las cervezas artesanales que representan el 6% del mercado de la cerveza en Estados Unidos.

## **¿QUÉ ES UNA CERVEZA ARTESANAL?**

Es una cerveza especial, mejor que la Premium, es una cerveza hecha con materias primas de excelente calidad, de manera natural, fresca, sin preservativos, aditivos, colorantes o jarabes, por lo que su sabor es superior. Para una explicación más sencilla, uno se puede comer unas papas fritas en un restaurante, pero se las tiene que comer de una porque si usted se las lleva para la casa ya son “cauchudas” o se dañan; las papas margarita, por el contrario, las puede guardar un año y no se dañan. Son cervezas gourmet que no tienen todos los procesos químicos y aditivos para que duren en el tiempo y tienen un manejo de materia prima mejor que el de las cervezas estándar.

¿Qué es un mejor manejo? Nuestras cervezas son cien por ciento malta, no tienen ningún otro elemento; una cerveza águila tiene arroz, malta, trigo, lo que encuentre que sea azúcar, no solo malta; con los whiskys pasa eso, los escoceses son 100% malta, los americanos son con trigo y otras cosas; esa es la diferencia entre una cerveza artesanal y una Premium y lo que está haciendo Saab Miller es darle fuerza a las cervezas Premium, porque las cervezas artesanales se están clasificando entre las Premium. Las cervezas Premium en Colombia valen 532.000 millones de pesos, las artesanales, 22.000 millones de pesos, nada; pero las cervezas artesanales le están compitiendo a las Premium, no a las estándar. Lo que está haciendo la cerveza artesanal es competirle a Club Colombia, con un buen precio; sacó su roja y su negra y no está compitiendo realmente; está diciendo: antes de que estos sigan creciendo, yo genero mi propio mercado.

## **¿CUÁL ES NUESTRO MERCADO OBJETIVO?**

¿Qué nos diferencia a nosotros de los otros? Las cervezas artesanales, catalogadas en el nicho de las Premium, son unas cervezas para estrato alto, exclusivo, nicho seis, Bogotá, porque son cervezas que valen \$4.000 vs \$ 1.400 que vale una Club Colombia; son cervezas que valen tres veces más que una Club Colombia.

Nuestro nicho o nuestro negocio es el hueco inmenso entre la Club Colombia y la artesanal; sacamos una cerveza artesanal a \$ 1.800; nuestro target son las personas que quieren consumir cerveza artesanal, pero que no lo hacen por sus altos costos ¿Quiénes son todas esas personas? Todo el mercado colombiano. Me explico, en Bogotá usted puede pagar por una cerveza \$ 10.000 en un bar, pero en Santa Marta, Bucaramanga, Pasto o Neiva no existe la menor posibilidad de que

## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

pague más de \$5.000 por una cerveza; y si yo se la vendo a \$ 4.000, entonces qué se va a ganar el bar o el restaurante, nada. Entonces, lo que hicimos fue hacer una cerveza de mejor calidad que la de las artesanales, pero a precio de una cerveza estándar; nuestra propuesta es masificar un privilegio con toda la alegría y el sabor colombiano a través de una cerveza deliciosamente elaborada, una cerveza de verdad; nosotros no estamos peleando con los artesanales ni con Club Colombia; lo que estamos haciendo es para los que quieren algo más que la Club Colombia, pero que no van a pagar tres veces más; ahí estamos nosotros, ese es el mercado.

Por eso, el año pasado, con un año de vida, pasamos a ser el tercer productor de cerveza artesanal. Todas las compañías tienen 7, 8 años y este año (2012) vamos a ser el segundo productor, porque le estamos apostando a un mercado de estratos 4, 5 y 6. Por esta razón, nuestro bar, Tres Marías Casa Cerveza, queda en la Avenida 19 con 147, Cedritos.

Nosotros fusionamos el concepto de la cerveza artesanal, un concepto muy inglés y alemán, con la cultura colombiana, porque aunque la cerveza no es colombiana ya lo asumimos como tal (a pesar de que las cervezas artesanales se están manejando como algo extranjero). Lo que quisimos hacer es una cerveza Premium para todo el mundo y para eso teníamos que darle un carácter mucho más fuerte que el colombiano; la competencia, por ejemplo, “Bogotá Beer Company”, ofrece cervezas inglesas o alemanas y nosotros quisimos ser colombianos y para ello hicimos, lo que han hecho muchos colombianos. Este es el caso de la música: el rock no es colombiano, sin embargo, Juanes, más colombiano que la arepa, Shakira o Carlos Vives escogieron un elemento colombiano e hicieron música como la cumbia y la fusionaron con el rock, logrando un producto colombiano, Nosotros tomamos un elemento muy colombiano que es Gabriel García Márquez, sin concentramos en el realismo mágico o cuentos macondianos, donde todo el folclor y la cultura colombiana renace. Lo que hicimos fue crear una cervecería en donde nos inventamos una historia que es:

### **El mito**

*“María era la persona más conocida en la región del Caribe colombiano, por hacer cerveza, receta que había aprendido de su bisabuelo quien era un bohemio, parrandero y aventurero inglés, emprendedor que llegó a Colombia después de la Primera Guerra Mundial y quien se hizo muy famoso porque cuando llegó, enamoró, al mismo tiempo, a tres mujeres cuyos nombres, por casualidad, empezaban por*



## **Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa**

*María y venían de diferentes regiones del país. Enamoró a una costeña que se llamaba María Mulata, una mujer del Caribe colombiano bien tostada por el sol, de caderas rítmicas y carnavalescas que enamoraba a los hombres con su caminar; a María Dorada, una paisa de cabellos del color del sol, de cuerpo liviano y ligero que enamoraba a los hombres con su cocina y a María Candela, del Valle, una mujer con cabellos color ámbar, de carácter muy fuerte y amargo como la cerveza roja de nosotros, que enamoraba a los hombres con sus besos dulces y arrulladores. En honor a esas tres mujeres, María montó una cervecería que se llama “Tres Marías” con sus tres productos: María Mulata, María Dorada y María Candela”*

**Figura 20. El producto. Suministrada por Germán Augusto Jácome - Gerente fundador de las “Tres Marías” cerveza artesanal**



Esa es la historia que nosotros sacamos para fusionar un poquito el cuento inglés y alemán con el cuento colombiano y hacerlo mucho más asequible al mercado que queremos, que son los estratos 4, 5 y 6, ya que el 61% de esta población prefiere productos colombianos a productos extranjeros. Todo esto lo diseñamos y lo creamos gracias al proceso que desarrollamos en la Cámara de Comercio, donde empezamos a detectar ciertas variables que empezaron a indicar por dónde debíamos coger para poder hacer una empresa que fuera diferente e, innovadora y que realmente tuviera una propuesta de valor; que pudiera hacer que perdurara en el tiempo y no hacer lo mismo de lo mismo, donde entráramos a competir.

### **El mercado**

Este año entramos con embotelladora. El tamaño de nuestro mercado, se puede apreciar en la Figura 23.

## Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también

Figura 23. Tamaño del mercado. Suministrada por Germán Augusto Jácome - Gerente fundador de las “Tres Marías” cerveza artesanal

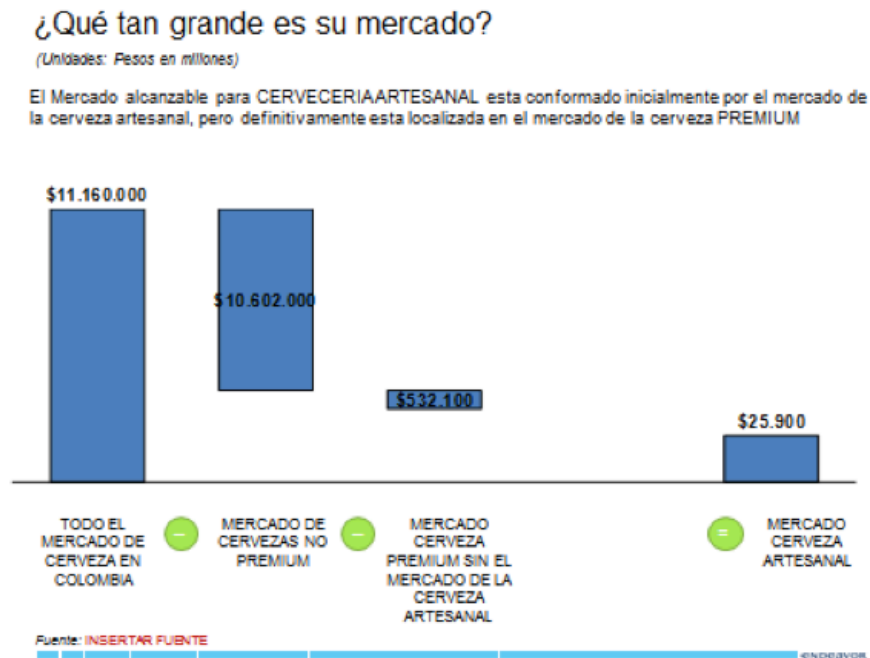


Figura 24. Entendiendo la competencia. Suministrada por Germán Augusto Jácome - Gerente fundador de las “Tres Marías” cerveza artesanal

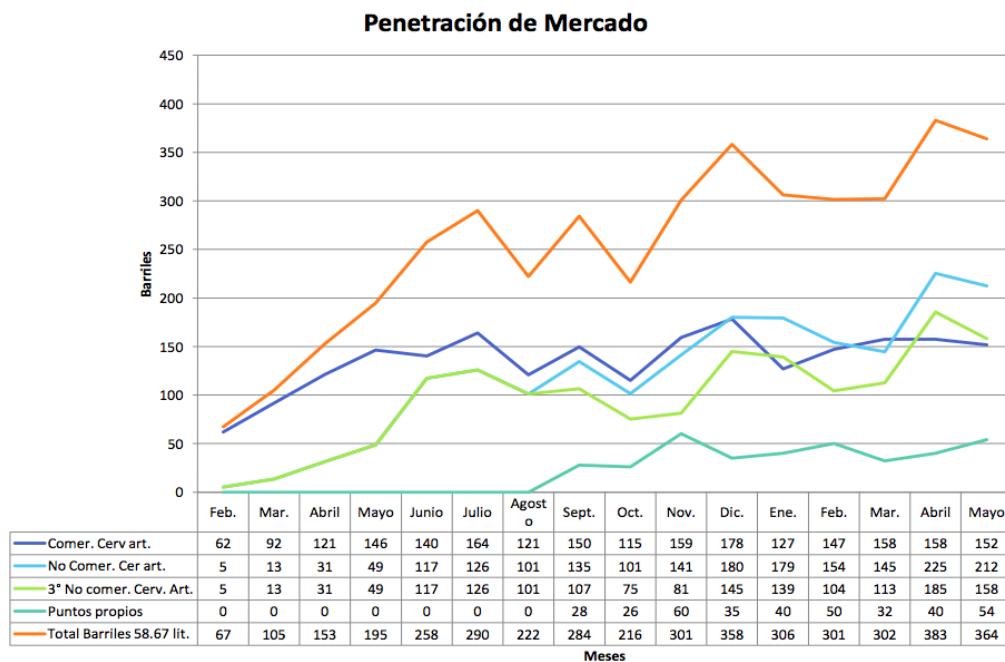
## Entendiendo la competencia

● Item alcanzado  
○ Item no alcanzado

Nombre de la compañía	Producto	CALIDAD	ENFOQUE	RECURSOS	PARTICIPACION EN EL MERCADO
TRE MARIAS	María Muleta, Candelaria Dorada	●	◐	○	0,16%
BAVARIA	Club Colombia, Rubia-Roja, Negra, Peroni	◐	●	●	96,25%
BOGOTA BEER COMPANY	Chile, Cajica, Candelaria, Chapinero	◐	●	◐	2,81%
CERVECERIA COLON	Colón Rubia, Negra y Roja	◐	◐	◐	0,39%
INDUCERV	Apdstoil, Helles, Weizen, Marzen, Dubbel, Bock	◐	○	◐	0,16%
TRE CORDILLERAS	Tres Cordilleras Blanca, Meziza y Muleta	○	○	○	0,1%



**Figura 25. Suministrada por Germán Augusto Jácome - Gerente fundador de las “Tres Marias” cerveza artesanal**

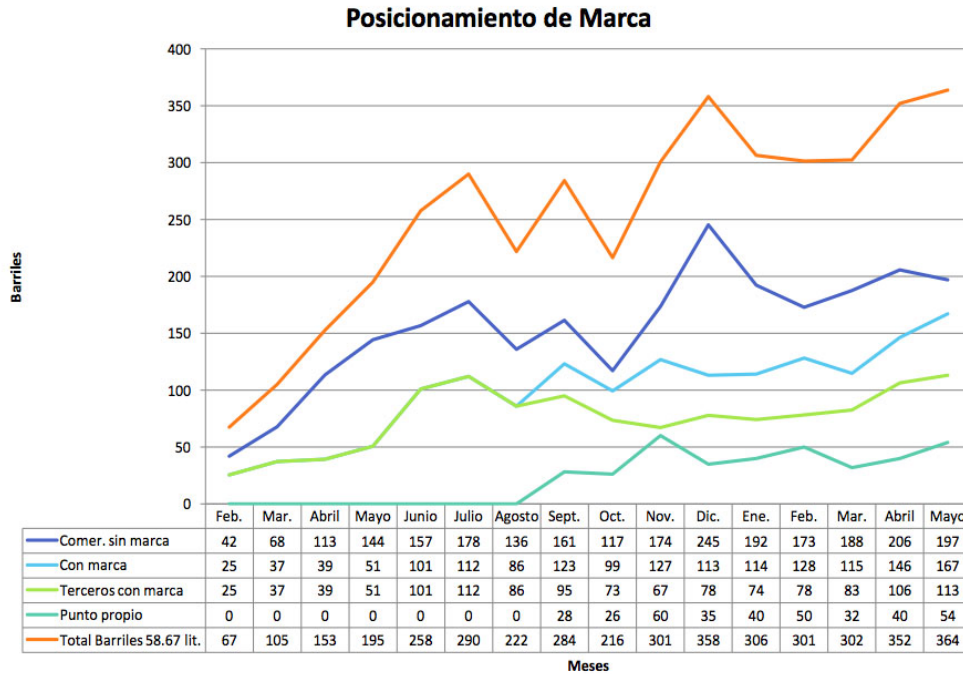


En la Figura 25, se puede observar en la línea azul oscura, el porcentaje de personas que ya consumía cerveza artesanal y en la línea verde, el porcentaje de las personas que no consumían cerveza artesanal y para quienes hicimos esta empresa; no para pelear con otros, sino para coger un mercado nuevo, es decir penetración de mercado.

Actualmente, le vendemos más cerveza a clientes nuevos que a personas que consumen normalmente cerveza artesanal o tradicional. Nosotros vendemos dos líneas: una, que es maquila, que es para los bares; (ellos dicen que hacen la cerveza pero somos nosotros los que la fabricamos) y otra, que es con marca propia. Este es el mercado donde Club Colombia tiene el 96%, Bogotá Beer Company el 2,81, nosotros el 0.16.

**Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

**Figura 26. Figura suministrada por Germán Augusto Jácome - Gerente fundador de las “Tres Marías” cerveza artesanal**



Nuestra participación en las cervezas Premium es del 0.16%. ¿Cuántos hectolitros producimos? 1.650. ¿Cuántos hectolitros vamos a estar produciendo en cinco años cuando terminemos con el proceso? 22.000 hectolitros. El tamaño del mercado actualmente es de 1.000.000 de hectolitros, pero la tendencia es que se va a doblar, va a ser de 2.000.000 y nosotros vamos a alcanzar el 1% de dicho mercado, esa es nuestra meta. Dentro del paquete de las cervezas artesanales, Bogotá Beer Company es el líder con 28.000 hectolitros; nosotros somos el tercero con 1.600 hectolitros y este año esperamos ser el segundo.



## ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

Somos amigos de nuestros clientes, los conocemos y lo devolvemos en productos en las condiciones necesarias para que sean un **éxito**.

Modelo flexible y modular. (Somos una estructura ligera y liviana que nos permite acomodarnos rápidamente a las necesidades de nuestros clientes, no ellos a nosotros, tomamos decisiones rápidas).

- ✓ Inversiones bajas que apalancan el crecimiento.
- ✓ Facilidad en la apertura de mercado.
- ✓ Distribución rápida y oportuna.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Ofrecemos un privilegio a un precio estándar.
- ✓ Intimidad con el cliente (Somos amigos y conocemos a nuestros clientes).

### **Barreras de entrada.**

- ✓ Monopolio del mercado.
- ✓ Negocio intensivo en capital.

Figura 28. Suministrada por Germán Augusto Jácome - Gerente fundador de las “Tres Marías” cerveza artesanal

Modelo de negocio: Modelo de ingresos

Ingresos por Producto/Servicio  
(\$2.194 millones de pesos)  
Diciembre 2.012

100% =

X

NOMBRE SEGMENTO 3

Ventas de la  
cervecería bajo la  
marca Tres Marías

31%

NOMBRE SEGMENTO 2

Ventas generadas en el  
pub.

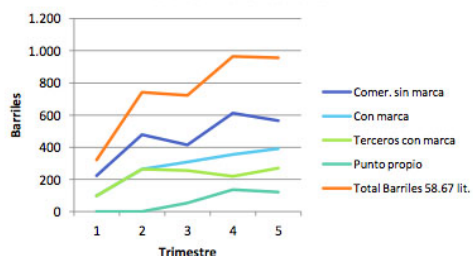
30%

NOMBRE SEGMENTO 1

Ventas de cervecería  
bajo la marca Blanca

38%

Posicionamiento de Marca



Penetración de Mercado

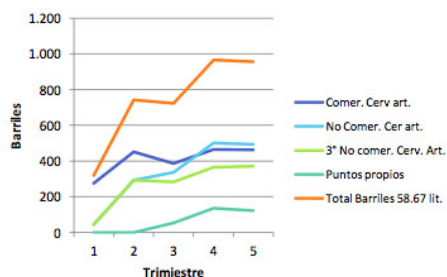
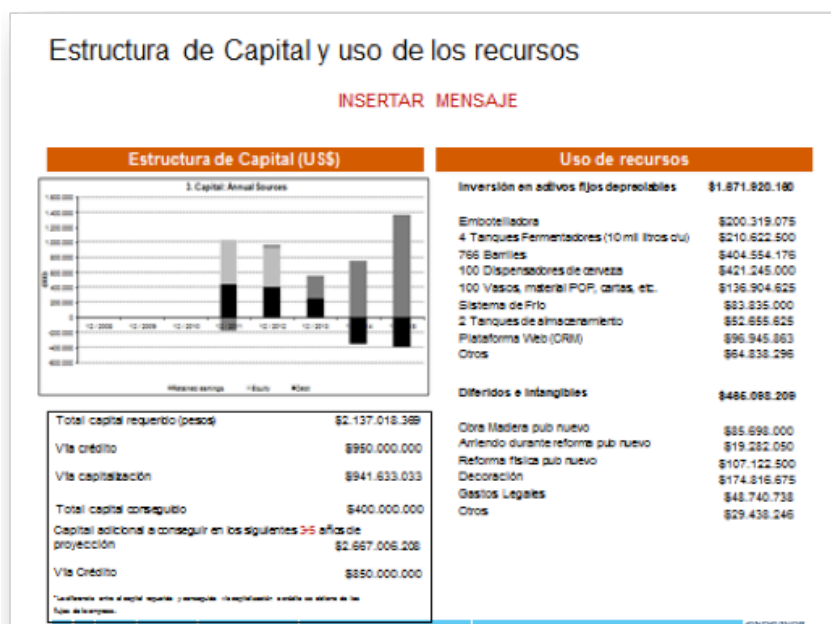


Figura 29. Suministrada por Germán Augusto Jácome - Gerente fundador de las “Tres Marías” cerveza artesanal



**Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

**Figura 30. Suministrada por Germán Augusto Jácome - Gerente fundador de las “Tres Marías” cerveza artesanal**

**Puntos relevantes de la inversión**

<b>Equipo Gerencial</b>	<p><b>Gerente General</b> 15 años de experiencia en el manejo y desarrollo de bares, restaurantes y cervecerías artesanales.</p> <p><b>Gerente Comercial</b> 5 años experiencia en distribución y ventas de barriles de cerveza artesanal.</p> <p><b>Director Técnico Cervecería</b> 28 años experiencia en control de calidad y producción de cervezas, jugos y aguas emvasadas. Ingeniero Químico con Magister en Cervecería y Maltería con título de Maestro Cervecerero.</p>
<b>Modelo de negocio</b>	Ofrecemos un producto PREMIUM a precio de un producto ESTANDAR a través de un modelo modular y flexible por medio de una estrategia de bajos costos y gastos variables.
<b>Mercado Alcanzable</b>	<p>Es un mercado de 558.000 millones con proyección de doblarse en los próximos 5 años, que representa el 5% de la venta de la cerveza en Colombia y que se ha triplicado en los últimos 5 años pasando de 1,9% a 5%.</p> <p>Solo el mercado de la Cerveza Artesanal en EEUU representa el 6% del mercado de la cerveza, en Colombia el mercado de la Cerveza Artesanal representa solo el 0,1%.</p>
<b>Ventaja Competitiva</b>	Somos amigos de nuestros clientes , los conocemos y nos anticipamos a sus deseos.
<b>Estrategia</b>	Cambiamos en el modelo de producción y comercialización, empezando desde las necesidades y percepciones del cliente hasta el desarrollo del producto, penetrando mercados diferentes a los atacados por la competencia actualmente.

**Figura 31. Suministrada por Germán Augusto Jácome - Gerente fundador de las “Tres Marías” cerveza artesanal**



13

## Proceso de producción

**Figura 32. El proceso de afrecho en la cervecería Artesanal “Las tres Marías”**



**Fuente. Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**

En la Figura 32 se puede observar cómo se saca el afrecho, un subproducto del proceso de la elaboración de la cerveza.

La cerveza se produce a partir de la malta. Existen maltas pálidas, maltas chocolates, maltas black y maltas caramelo. Estas se muelen o parten para obtener el almidón que se encuentra adentro, ya que es este el que realmente se utiliza.

**Figura 33. El almidón de la Malta en la cervecería Artesanal “Las tres Marías”**



**Fuente. Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**



### ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

El proceso es sencillo: se toma la materia prima y se pasa por este molino (Figura 34).

**Figura 34. Molino de grano en la cervecería Artesanal “Las tres Marías”**



**Fuente. Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**

El molino rompe el grano para exponerlo, y queda como se presenta en la Figura 35.

**Figura 35. Malta procesada en la cervecería Artesanal “Las tres Marías”**

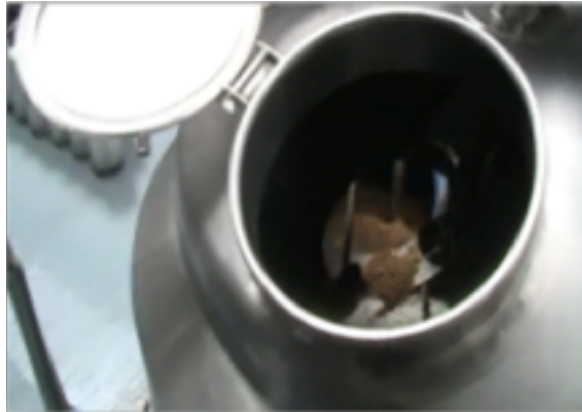


**Fuente. Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**

En la Figura 35 se pueden observar la malta y el grano, así como los almidones que en este caso son blancos; la malta chocolate son los residuos. Una vez lista la materia prima, (la malta) se vierte en esta olla (Figura 36).



**Figura 36. Olla de lavado en la cervecería Artesanal “Las tres Marías”**



**Fuente.** Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén

La olla es un sistema de lavado de la malta, mediante un proceso de aspersion; es decir, lluvia: el agua entra adonde se encuentra la malta y sale por las rendijas de abajo; vuelve y recircula hasta un punto en que se vuelve agua azucarada y, además, afrecho. Esa agua azucarada de malta se pasa a un *kettle* (Figura 37).

**Figura 37. Olla de cocción en la cervecería Artesanal “Las tres Marías”**



**Fuente.** Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén

El *kettle* es la olla de cocción, donde se cocina la cerveza y se hace el mosto, al cual se le incluye el tercer ingrediente: el lúpulo.

### ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

Hasta ahora se tiene: agua, malta y lúpulo. ¿Qué es el lúpulo? Un conservante natural que le da el sabor amargo a la malta. Una vez se tiene dicho mosto, que es la cerveza cocinada, se pasa por un intercambiador de calor que debe estar a noventa y seis grados y se introduce en unos tanques, conocidos como tanques de fermentación y maduración (Figura 38).

**Figura 38. Tanques de fermentación y maduración en la cervecería Artesanal “Las tres Marías”**



**Fuente. Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**

En estos tanques, la cerveza adquiere el alcohol, las burbujas y todas sus propiedades organolépticas. Estos, en la parte de abajo, tienen un cobalto, que se encarga de comer el azúcar de ese monstruo, para poderlo pasar por un intercambiador de calor (Figura 39).

**Figura 39. Intercambiador de Calor en la cervecería Artesanal “Las tres Marías”**



**Fuente. Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**

Este dispositivo hace bajar la temperatura de los noventa y seis grados a veintiséis grados, proceso en el cual se empieza a absorber toda el azúcar y a formarse el alcohol, las burbujas y el óxido de carbono. Una vez se logra el alcohol que se desea, se pone a hibernar; es decir, se baja la temperatura del tanque, a un grado o dos grados. En este momento el tanque está de uno a cuatro grados, bajando la temperatura para que la levadura ya deje de comer y empiece a madurar.

¿Qué es madurar? es el proceso en el cual la cerveza adquiere sus propiedades de color, olor y sabor. Ejemplos claros de la maduración y fermentación son el whisky sello rojo y el whisky 18 años; el primero tiene 8 años de maduración y el segundo, 18 o 21 años; ambos tienen 40 grados de alcohol y la misma unidad de alcohol. Sin embargo, en el Jhonny Walker Red se siente el alcohol, sabe a trago; mientras que el Buchanans 18 no sabe a trago, porque madura más tiempo y se logra cubrir ese sabor a licor.. El proceso de maduración se encarga de resaltar las propiedades de la cerveza, y hacer que esta tenga buen sabor.

En el tanque de la Figura 40 se está fermentando la cerveza. ¿Cuál es la prueba de que está fermentando? Que sale dióxido y forma burbujas; cuando el aleador está comiendo azúcar produce dióxido de carbono, burbujas.

**Figura 40. Escape de Dióxido de Carbono en la cervecería Artesanal “Las tres Marías”**



**Fuente. Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**

Si el tanque no tuviera un sistema de escape estallarían. Una vez, la cerveza se fermenta, se saca, se filtra y se coloca en los tanques que se muestran en la figura 41.

***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

**Figura 41. Tanques de almacenamiento en la cervecería Artesanal “Las tres Marías”**



**Fuente. Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**

Estos tanques, además de utilizarse para el almacenamiento, se usan para terminar de dar dióxido de carbono y carbonatar más la cerveza; una vez carbonatada, se embarrila en el kettal. Nosotros vendemos en barriles de sesenta y veinte litros.

**Figura 41. Barriles de almacenamiento en la cervecería Artesanal “Las tres Marías”**



**Fuente. Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**

## **Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa**

Nuestra empresa, en la primera fase ofrecía la cerveza en barriles, puesto que la inversión para la embotelladora era bastante costosa y exigía un alto porcentaje de ventas; no se puede hacer una embotelladora con diez botellas. Se intentaba, en ese momento, colonizar un mercado lo suficientemente amplio, que nos permitiera pasar a botellas, por lo que se trabajaba con terceros o distribuidores.

La siguiente fase se enfocó en llegar al cliente final; por lo tanto las actividades de mercadeo cambiaron. Era importante que el producto estuviera frío, con el fin de que sus ingredientes se contrajeran cuando se le inyectara el C2 (el calor hace que los ingredientes se expandan), El C2 son burbujas, y deben estar bien comprimidas para que logren mezclarse con el líquido; si este no está frío, estas entran y salen y no se quedan atrapadas en la cerveza.

En la Figura 43, se puede observar la materia prima que la empresa importa directamente de Chile, para poder elaborar la cerveza.

**Figura 43. Almacenamiento de materia prima en la cervecería Artesanal “Las tres Marías”**



**Fuente. Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**

En este momento, ya podemos importar, ya podemos hacer economía de escala; antes nos tocaba traer un distribuidor a Colombia porque producíamos muy poquito y, por lo tanto, comprábamos poco; cuando se le compra a un distribuidor, se le compra más caro. Veamos el siguiente ejemplo: la empresa compraba malta a \$3.500 kilo y malta especial a \$5,500 Este año, que se logró importar la materia prima, se está pagando el kilo a \$1.500 y \$3.000, respectivamente. El distribuidor se estaba ganando casi \$2.000 por kilo.

### ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

Teniendo en cuenta lo anterior, actualmente, estamos asistiendo a una rueda financiera con la Cámara de Comercio y Bancoldex con el fin de conseguir recursos para el TLC. ¿Para qué nos sirve el TLC? Todo este equipo es importado. Cuando se logra tener acceso a un Tratado de Libre Comercio se logra hacer un ahorro del 15% de arancel,; por ejemplo, traemos malta de Chile a cero arancel y de Bélgica a 15% de arancel. Ahora, que se está intentando firmar un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea nos vamos a favorecer en insumos y con Estados Unidos, en barriles, máquinas y equipos. Lo que queremos, entonces, es aprovechar el TLC. En Estados Unidos hay una comunidad muy latina, de muchos colombianos y lo que nosotros pretendemos es que esta cerveza sea “colombiana de los colombianos” , razón por la cual no tenemos nombres en inglés ni una historia de que somos alemanes. El TLC nos va a permitir venderle a los colombianos, en el mercado de Estados Unidos, una cerveza colombiana.

En la figura 44, se puede observar una caldera.

**Figura 44. La caldera de la cervecería Artesanal “Las tres Marías”**



**Fuente. Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**

¿Esta caldera qué es lo que hace? Tiene dos funciones: cocinar homogéneamente para que el producto tenga la misma cocción, y almacenar vapor sin necesidad de tener el piloto prendido, por lo que se consume menos gas, hecho que se ve reflejado en la factura. Por otra parte, disminuye el consumo de materia prima , para poder sacar un producto de mejor calidad, a menor precio.

Figura 45. Productos y logo



Fuente. Tomadas de <http://www.facebook.com/photo.php?fbid=136005916479600&set=a.110311482382377.18907.109725219107670&type=3&theater>

## UBICACIÓN DE NUESTRA PLANTA

Nuestra planta está ubicada en el Siete de Agosto porque es una zona central.. Yo fui Gerente General de Cervecería Corona y la planta estaba en Cali. Lo primero que pensé, fue: *“vendemos el 80% en Bogotá y tenemos la planta en Cali, hay que traerla a Bogotá; es ilógico tener la planta en Cali vendiendo todo en Bogotá”*. Cuando la trajimos a Bogotá, se ubicó en Toberín en la 170 con 7<sup>a</sup>.

Por esta razón y teniendo en cuenta que los bares, nuestros clientes, están ubicados en el sur, en el norte, en el centro, nos ubicamos en el Siete de Agosto; los recorridos son más estratégicos, más aún cuando los bares son especialistas en pedir cerveza los viernes o los sábados, porque el fin de semana es cuando se vende la cerveza; ellos no compran cerveza todos los días.. Muchas veces, están llamando el viernes en la noche a decir: *“se me acabó”*. En Bavaria, por ejemplo, el pedido se debe hacer los lunes, y lo llevan el miércoles; si se pidió mal, o se pidió bien no es problema de ellos. Ante esto, nosotros vimos una oportunidad: se le acabó la cerveza el viernes, yo se la llevo, pero para poder hacerlo era importante estar cerca del bar.



**Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

**Figura 46. Planta**



**Fuente. Figura Suministrada por Germán Augusto Jácome**

Otra de las razones de estar en el Siete de Agosto, es economía. Mientras que una cervecera paga en arriendo 10 millones, 12 millones de pesos, nosotros pagamos 6 millones de pesos. Esto demuestra toda una estrategia de costos bajos para poder sacar la cerveza barata.

**Figura 47. Producto embotellado. Suministradas por Germán Augusto Jácome - Gerente fundador de las “Tres Marías” cerveza artesanal**





## ANEXO CUATRO

### DISEÑI DELL UNIFORME LTDA-DDU

Figura 46. Logo



Fuente. Suministradas por DDU. Disegni Dell Uniforme

DDU es una Empresa creada con el fin de diseñar, fabricar y comercializar un estilo de vida propio, con una constante de innovación y valor agregado en nanotecnología, limpieza, confort y moda, gestionando toda la cadena productiva de valor desde la calidad, el respeto y la equidad. Ofrece todo tipo de dotaciones industriales ecoamigables, así como servicios de comunicación, difusión, publicidad y artículos promocionales ecológicos con materiales reciclados. Los productos poseen acabados biodegradables que no contaminan el agua; además de ahorrarla y disminuir el uso de detergentes y cloro contribuye con el cuidado y recuperación del medio ambiente.

## **TELAS INTELIGENTES CON RESPUESTAS INTELIGENTES ESTAMOS ESTRUCTURANDO MENTES**

### **MISIÓN**

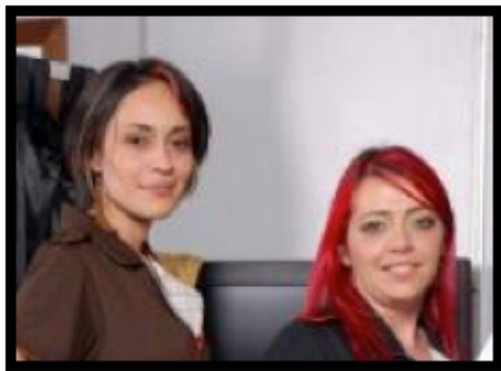
**DISEGNI DELL UNIFORME LTDA** es una empresa creada con el fin de inspirar gestión de innovación, diseñar, fabricar y comercializar un estilo de vida propio en cuanto a limpieza, confort y moda, respetando y ayudando toda nuestra cadena productiva de valor con ejemplo y equidad, realizando prendas en fibras naturales para dotaciones especializadas, que permitan el desempeño adecuado y la protección en cualquier ambiente o clima laboral, oficio o profesión, con procesos de mejora continua, tecnología de punta y amor a nuestra sociedad.

### **VISIÓN**

**DISEGNI DELL UNIFORME LTDA** estará posicionada en el país en el mercado de las dotaciones, reconociéndose por el diseño, la innovación, bioseguridad y cumplimiento, y por su labor social en la reactivación del sector textil manufacturero de Colombia con comunidades vulnerables, reactivando talleres improductivos, creando así miles de empleos y empresas autosostenibles en el tiempo, con procesos técnicos y ecológicos, con gestión y alianzas estratégicas. Crearemos una necesidad basada en la conciencia, la igualdad y el respeto. Al mismo tiempo, estaremos estudiando y capacitándonos para exportar uniformes con tecnología, mentalidad y conciencia de cambio sobre valores y derechos humanos, basados en la dignidad y honestidad, incrementando la capacidad de producción de Colombia, mejorando la calidad de vida de nuestro país y el ingreso per cápita, teniendo una satisfacción del mercado, del planeta y de nuestra sociedad.

Para el 2017 estaremos exportando uniformes, mentalidad y conciencia de cambio sobre valores y derechos humanos, basados en la dignidad y honestidad, incrementando la capacidad de producción de Colombia, mejorando la calidad de vida de nuestro país y el ingreso per cápita, teniendo una satisfacción del mercado, del planeta y de nuestra sociedad para el 2020.

Figura 48. Fundadoras de DDU



Fuente. foto suministradas por la propietarias de DDU

Mónica Fonnegra y Genny Andrea Salgado Orozco son Diseñadoras de Moda y Textiles, del Área Andina y de Arturo Tejada, respectivamente.

Mónica nos relata el inicio de su empresa y el aporte de Bogotá Emprende para la construcción de sus sueños.

## LA HISTORIA

Llevamos con la empresa cuatro años, pero juntas llevamos como siete, porque el desarrollo de la investigación partió desde nuestras tesis, cuando tomamos la decisión de crear una empresa innovadora, que se saliera de todos los parámetros, que fuera un océano azul y que se enfocara más en la conceptualización para el mercado, que en un producto.

Nacimos para ser empresarias, nunca fue nuestra meta emplearnos en ningún lado. Si tuvimos trabajos en otras empresas fue precisamente para conocer el bagaje, pero nosotras nacimos para ser empresarias, esa fue siempre la meta; además, porque creemos que es responsabilidad de los profesionales generar recursos, para eso tenemos la oportunidad de entrar a la universidad, para ser innovadores, ser diferentes, porque definitivamente si todo el mundo sale a emplearse y no hace empresa para que otros tengan la oportunidad, estamos atorando el mercado; ya no hay empleo para tanta gente, y se ve en los sueldos; se gana lo mismo un profesional que la persona de un mínimo.

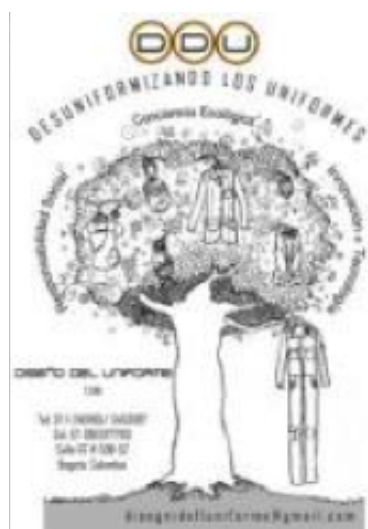
## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

Más que ser empresarias o diseñadoras de moda, las dos siempre tuvimos la conciencia de la responsabilidad social y ambiental. La responsabilidad social es hacer empresa para el crecimiento humano, para dejar huella en este mundo; nos unimos para cambiar nuestras vidas y así mismo cambiar el mundo.

La empresa se llama DDU “Disegni Dell Uniforme” nombre italiano para involucrar un poco las dotaciones y las prendas de trabajo en la moda, porque nadie lo había hecho. Fuimos un poco exógenas en la decisión del nombre; que fuera italiano porque evocaba pasarela. Pero lo que verdaderamente hacemos son negocios conscientes, porque diseños de uniformes hace cualquiera, pero el concepto de conciencia, de la dignificación, de lo que es una prenda para la labor no va a estar limitada a un nombre. Por ello, ahora DDU se está reinventando como marca.

Queremos dejar la sigla, le estamos dando otra connotación al DDU, nosotras trabajamos en red, creemos en la asociatividad, en unirnos para lograr objetivos; todo ese concepto que las dos tenemos, no se ve en una marca, razón por la cual la estamos reinventando.

**Figura 49. Logo promocional**



**Fuente. Suministrado por DDU. Disegni Dell Uniforme**

Yo estaba haciendo la tesis de la universidad sobre prendas especializadas para los profesionales de salud y Genny se estaba involucrando en el mundo de la nanotecnología, experimentando la parte de alta costura, de sastrería, todo el detalle de la prenda. Ella tiene experiencia con Ricardo Pava, Giovanni Lopez y otros grandes diseñadores especializados en ropa de hombre que es tan complicada de manejar y que con cualquier cosita se va hacia lo femenino o se recarga mucho.

La meta era redignificar lo que es la prenda para un profesional de salud. Yo trabajaba de Jefe del Área Técnica de Mundo Blanco y allí me di cuenta de toda la industrialización. Ahí unimos la industrialización con todo el detalle de la alta costura, del perfeccionamiento de la prenda, de las caídas, de la horma, que quedara precioso.

Aunque Genny tenía todo un bagaje con la empresa con la que había trabajado y yo con mi moldería, empezamos con los patrones desde ceros, y decidimos vestir superhéroes, porque los superhéroes se miden desde la capacidad del servicio que presta a los demás. Tú no mides a Superman, ni a Batman por los grados que tengan ni por las especializaciones, sino por el servicio. Y ¿qué hace un médico cuando te salva la vida?, No importa si es graduado en Harvard, te salvó la vida, y un superhéroe es desde una persona que está en una cocina hasta un presidente de banco; nosotros nos vestimos con las telas inteligentes que redignifican esa labor, porque somos superhéroes también, nacimos para dar servicio a la humanidad y eso es lo que hacemos.

Trabajé como Jefe del Departamento Técnico de “Mundo Blanco”, del 2005 al 2008; allí hice todo mi proceso, empecé haciendo mis pasantías; a los tres meses ya me habían contratado, a los seis meses ya era la jefe. Todo el Departamento de Diseño lo reinventé desde la parte técnica; metimos toda la moldería al sistema, saqué las mejores conexiones que han estado en “Mundo Blanco”; de hecho, Mundo Blanco era azul con blanco era súper básico e hice todo el estudio de mercado, empecé desde la tiendita chiquita, hasta la más grande. A raíz de esto “Mundo Blanco” cambió la Figura corporativa, abrió más tiendas, cambió el diseño de los uniformes por completo: antes eran cuellos en “V” básicos y se les dio otra perspectiva. Eso me enamoró, porque se notaba el cambio y que se podía trabajar mucho más a fondo todo este mundo, la industria, la parte ejecutiva. Sin embargo, no metimos en todo el abanico y ahí llega el momento en que en una empresa ya no puedes crecer más y renuncié.

## **Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

Constituimos, entonces, nuestra empresa el 25 de junio de 2008 e hicimos el primer lanzamiento de nuestra marca en la feria de salud y belleza. Llevamos 300 uniformes todos diferentes en su diseño y color; el lema fue “Desuniformiza tu vida y tu identidad”. Impactamos en el mercado con nuestro referente: la biomimesis, que es la forma en que lo hace la naturaleza para perdurar y persistir tantos años sin generar desechos ni basuras.

## **EL MERCADO**

La biomimesis no usa líneas rectas, porque la línea recta es lo que daña el ADN en la naturaleza; la bioarquitectura es espiral, formas que van de acuerdo con la naturaleza. Hundawasen tiene una frase que nos encanta: “*la línea recta es diabólica*”, y tiene sentido, porque si tu vas a lo natural, nada es igual a lo otro y en nada se ve la línea recta; incluso, tú puedes hacer una línea recta pero nunca será totalmente recta, tú ves un pasto y ningún pasto es igual a otro, nada se repite en la naturaleza. Eso es lo que nosotros queremos.

Aparte de estos 300 uniformes, hicimos lanzamiento en 100% algodón con nano tecnología; esta existe hace 20 años y de hecho está en la naturaleza, las hojas de las plantas repelen las gotas, tú ves cuando llueve que se encapsulan las gotitas y caen, eso es nanotecnología. Nosotras vemos cómo lo hace la naturaleza y lo transferimos a las prendas.

**Figura 50. Demostración de la tela de DDU**



**Fuente. imágenes tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**

Veíamos que el mercado estaba invadido de poliéster, que es un plástico. Por norma para ejercer una profesión como la medicina, se requiere de un traje que repela líquidos, grasas y aceites y tiene que ser plástico y nosotras no queremos queríamos trabajar algodones y fibras naturales, pero estas no servían porque absorben todo, recogen bacterias; entonces, comenzamos a recurrir a investigaciones europeas y logramos desarrollar unas fórmulas de unos recubrimientos y unos acabados que permitieran que estos algodones, sin dejar de ser algodones, se comportaran como un poliéster. En este momento tenemos driles, jeans y fibras naturales que repelen líquidos, grasas y aceites. Son anti fluidos, antibacteriales, antiinflamatorio para el fuego, protectores uv y antiácaros. Vamos sobre la necesidad, antiestática; por ejemplo, Nike lo que hizo con los poliéster fue nanotecnología y que este transpirara; nosotras hacemos lo contrario: al algodón le damos las propiedades que ellos le han dado al plástico, pero nuestros acabados son biodegradables y no contaminan el medio ambiente. Hay uno solo que lo contamina, que es el inifuga – antiinflamatorio, – y estamos en el proceso de investigación para evitarlo.

Los demás productos, además de no contaminar, ahorran agua; si se mancha el cuello de la camisa o los puños se lavan rápidamente y no pierden el color porque nosotras estamos enfocadas en el ser humano. Casi siempre, las dotaciones se enfocan en cumplir con una ley. ¿La empresa qué busca?, cumplir con una ley y cumplir con unos costos ¿Y los sindicatos qué buscan? que les entreguen una prenda. Nunca, nadie se ha enfocado en el bienestar del ser humano; las empresas invierten en todo, menos en el bienestar del ser humano. En las clínicas, por ejemplo, se ven uniformes 100% poliéster y nada bonitos. La recepcionista, la cara de la Figura de la compañía, se ve mal vestida. ¿Qué pasó con el amor y la importancia hacia el ser humano? Nosotras recuperamos el amor y la redignificación; lo que verdaderamente vendemos en cada prenda es amor, bienestar y respeto. Somos aliadas de nuestros clientes, proveedores y amigos y damos lo mejor; ellos reciben lo mejor, pero crecemos juntos. DDU no es una compra y venta.

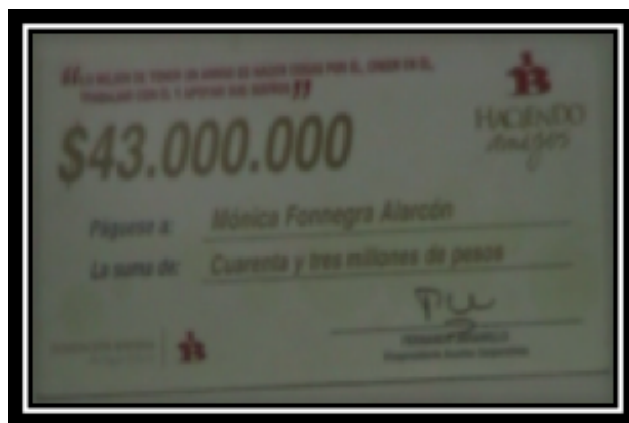
Como uno de mis profesores de la universidad trabajaba en “Corferias”, lo llamamos y le dijimos que queríamos arrancar en la Feria de Salud y Belleza. Él nos llevó a “Bogotá Emprende” y nos presentó a Boris Rocha; fue perfecto porque fue empalme directo. Esa primera exhibición nos la apoyó “Bogotá Emprende” con un stand doble, en el pabellón de las clínicas de estética, lejos de Mundo Blanco, favor que les habíamos solicitado. Fue algo mágico. Nos constituimos en junio y en agosto fue la feria, por lo que desde el principio, prácticamente desde el primer día, estamos con “Bogotá Emprende”, y nos han apoyado en todo

## LOS GUÍAS

Hicimos todas las cápsulas de “Bogota Emprende”, como 40, y nos ganamos el estand para jóvenes empresarios y fuimos como a tres ferias más. Hemos estado en ferias de gastronomía y todas las ruedas de negocio; inclusive, el primer año, ya estábamos en rueda de negocios internacional; obviamente solo estábamos aprendiendo. Hasta hoy, todavía no hemos podido cerrar negocios con el exterior porque para exportar se requiere de mucho aprendizaje y aún estamos en ese proceso. No obstante, siempre hemos estado en el ambiente, aprovechando las oportunidades de afuera, porque el Estado sí ayuda, sí da, solo, que la gente no investiga.. Nosotras hemos aprovechado todas las oportunidades que la “Cámara de Comercio” nos ha brindado.

Entonces, ya comenzamos el otro año, el 2009 y nos contrató Codensa para el desarrollo de la nueva Figura de sus uniformes con nanotecnología; tuvimos el asesor de ellos, Francisco Herrán, gran investigador, experto en protección intelectual y técnico en normatividad de los Andes. Nos fusionamos y desarrollamos toda la colección de la nueva Figura de Codensa; trabajamos para crear books, estuvimos en varias ferias, inclusive en la primera. Alguien nos habló de “Destapa Futuro” e hicimos tres intentos de participación y al tercero, en el 2010, nos la ganamos, mientras desarrollábamos nuestro plan de negocios.

**Figura 51. Cheque de premio de Destapa futuro ganado por DDU**



**Fuente. Tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**



Siempre hemos tenido una visión organizativa, no de la inmediatez, no de la venta del “chiro”; eso no nos importa. Nos interesa la venta del concepto y en nuestro producto estamos siete años adelante del mercado; hemos tenido que crear un mercado y decirle: *“usted lleva toda la vida haciéndolo así y no, no es así”*. Ha sido un gran reto para nosotras abrir ese mercado y que ellos le den la importancia de ver una prenda para una labor consciente, como algo diferente a simplemente una dotación.

Ha sido todo un engranaje, un desafío muy fuerte para las dos porque definitivamente nos dimos cuenta que no vendíamos uniformes, pero que en el letrero decía que sí vendíamos uniformes; ha sido toda una transformación desde el interior, desde el ser, hemos aprendido mucho, creo que lo que más me enorgullece es que hemos cambiado desde adentro todo el proceso.

Nosotras compramos las telas, algodones o fibras que hay en el mercado nacional a Coltejer o Fabricato, o a la India, que nos proveía fibras naturales o algodón orgánico- y desarrollamos acabados inteligentes para aplicárselos a estas telas, por medio del proceso de la nanotecnología, (alteraciones moleculares que se le hacen a las fibras para que cambien o mejoren sus propiedades).

Investigamos a profundidad sobre esta técnica, hasta lograr los acabados que nos permitieran que el jean fuera antifluido. Nuestro trabajo va desde el proceso de la tela, hasta la fabricación de las prendas para que hormen bien y sean aptas para la labor del cliente.

Pero a pesar de que nuestra investigación estaba basada en las macro tendencias y las tendencias claras de para dónde vamos y de dónde venimos, nos dimos cuenta de que en Colombia no hay mano de obra calificada para el tipo de prendas que hacemos y menos para atender un alto volumen. Es claro, que nos interesa vender volumen, pero de calidad, y para esto se requiere de mano de obra calificada y aquí no la hay. El medio es desunido y se crean talleres que no cumplen con la normas que las prendas requieren, porque no tienen patronaje ni diseño; se limitan a unir delanteros con posteriores y pegar mangas; nuestras prendas, por el contrario, pueden llegar a tener 16 piezas.

Por la complejidad de estas piezas, al llevarlas a la confección, nos estrellamos. Los talleres grandes, por el monopolio del mercado, están copados y la base piramidal de la confección está quebrada y todo el mundo edifica ahí. Cuando alguno se gana la licitación de “Bavaria” todo se derrumba porque no se encuentra a nadie que

## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

confeccione tres millones de camisetas. Esto nos llevó a pensar: *“bueno si queremos tener un volumen de venta de 500.000 prendas mensuales especializadas con nanotecnología, las vamos a tener que sacar de Colombia; sin embargo, lo que queremos es seguir apoyando a Colombia y crecer como país, ¿qué vamos a hacer?”*.

De esta manera, y aprovechando que yo había dictado clases en la cárcel de mujeres “El Buen Pastor” de Bogotá, y que allí tenían unos talleres, volvimos con Genny y nos dimos cuenta que estos estaban totalmente quebrados: 200 máquinas arrumadas. Como un sueño, una visión, decidimos reactivar todos los talleres improductivos de confección de Colombia e iniciamos un proyecto con las reclusas que se llama **“Paz y Flora: Libertad desde el Alma”**

<http://www.youtube.com/watch?v=8GFSjqUQcB4>.

Comenzamos desde ceros: sacamos las máquinas, las reparamos, llevamos ingenieros, decidimos sobre el producto que se iba a trabajar, capacitamos a las mujeres y, lo más importante, las rodeamos de mucho amor. Este proyecto se convirtió en nuestro proyecto de responsabilidad social por el cual ya ganamos el premio de moda responsable con el “Ministerio de Desarrollo Económico.

Cuando entramos por primer vez al taller, encontramos cinco señoras cosiendo unos limpiadores industriales; el taller era oscuro, pesado, húmedo; hoy en día, aunque no hemos puesto una lámpara ni lo hemos pintado, luce radiante e iluminado. Tenemos 42 mujeres cosiendo con amor y viviendo el proyecto como una oportunidad de vida: salir de la reclusión y seguir laborando con las herramientas que se les están dando en el taller. Además, queremos que todas las prendas que ellas hagan sean exportables; entonces, vamos a exportar vidas.

Paz y Flora es, entonces, uno de los retos más grandes de nuestra vida; es increíble ver a estas mujeres trabajando con tanto amor, y estamos seguras de que los resultados se verán, ya que ellas dejan de ser delincuentes y pasan a ser empresarias; se les va a quitar esa etiqueta.

El nombre nace porque a Genny, mi socia, le encantan las flores y Pasiflora es una especie de planta que sale del maracuyá. Nosotras lo fusionamos, no como pasiflora, sino como paz y libertad, que pueden florecer. Paz y Flora se vuelve una fundación y, obviamente todos los recursos, aproximadamente sesenta millones de pesos, se han invertido en la reclusión.

## EL APORTE SOCIAL

Figura 52. Logo de Paz y Flora



Fuente. Las propietarias

Actualmente, tenemos cuarenta (40) mujeres produciendo, ya reactivamos todo el taller, tenemos convenio y contrato de maquila con el Inpec. Así mismo firmamos un convenio con la cárcel de Picaleña y estuvimos hace un mes sensibilizando a las 350 mujeres de Picaleña, comenzando con las de la reclusión. Esto nos va a asegurar tanto responsabilidad social como la capacidad de producción que necesitamos y le podemos devolver a Codensa la mano de obra de sus uniformes con la mejor estrategia en costos: ayudando.

Nuestro reto, como lo dijimos anteriormente, es reactivar todos los talleres improductivos de Colombia y Latinoamérica y ya tenemos nuestro primer convenio.

Figura 53. Trabajo de DDU en la en la Cárcel el Buen Pastor de Bogotá



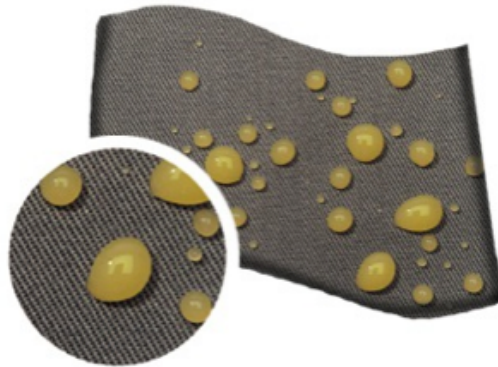
Fuente. Suministradas por las propietarias de DDU

### ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

Nuestra idea es que cada prenda se convierta en un producto exclusivo para el cliente. Por ejemplo, al confeccionar un peto o un delantal para un chef, tenemos en cuenta su Figura corporativa y esta la trasladamos a una prenda 100% algodón.

Ahora bien, cómo actúa la nanotecnología en un dril. Un dril de algodón 100% absorbe todo, pero el nuestro repele líquidos, grasas y aceites, tal como lo harían las hojas en la naturaleza.

**Figura 54. Demostración propiedades de las telas de DDU**



**Fuente. Figura suministrada por Mónica Fonnegra**

Los diseños son de nuestra exclusividad; mezclamos la moda con las bases de uniformes. Tenemos clientes que estandarizan su Figura por siempre y otros que quieren cambiar su colección cada año; estos pueden jugar con el diseño como lo quieran; por ejemplo, un delantal para chef, lo pueden dejar completo o dejar por dentro el peto y manejarlo solo como faldón.

**Figura 55. Modelo de delantal de DDU**



**Fuente. Tomada Henry Ernesto Pérez Ballén**

## **Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa**

También tenemos una tela especial en algodón 100% reciclable, única en Latinoamérica, y totalmente ecológica. Esta tela fue parte de nuestra más reciente colección y con la que quedamos finalistas dentro de los mejores planes de negocio. Además, como ya lo mencionamos, el año pasado nos ganamos el premio de moda responsable por nuestra labor con “Pasiflora”. Nuestros diseños son completamente naturales, inspirados en las hojas; tratamos de no utilizar formas rectas; procesamos nuestros materiales y los convertimos en telas maravillosas, gracias a la nanotecnología.

**Figura 55. Modelo de uniforme de DDU**



**Fuente. Tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**

Nuestra estructura organizacional es circular y plana, de colaboración mutua; estamos en el centro de nuestra matriz y de ahí para adelante somos un espiral y terminamos siendo una célula. En este momento somos siete de planta, con asesores externos como quince, pero en total contamos con unas 50 personas.

Hemos pasado por todos los cargos y ha fluctuado mucha gente. Actualmente, me desempeño como Gerente General y Genny está a cargo de toda la parte de representación legal y administrativa; la producción la manejamos entre las dos. Estamos implementando la NTC 6001 para certificarnos antes de finalizar este año. La especificación técnica del proceso se centra en la impregnación de referencia a líquidos, gases y aceites. La tela entra por una rama, se le aplica el acabado, sale, repele y después se hace el uniforme. Es decir, que con nuestro método, evitamos la repelencia.

## EL MERCADEO

Participamos en todas las ruedas de negocios generales y especializadas con Bogotá Emprende. Gracias a esa gestión, nos ganamos el premio de moda responsable y quedamos como los mejores planes de negocios de Sudamérica; estuvimos entre los cinco candidatos para las TICs en Latinoamérica, quedamos como finalistas en el premio Nova; aunque no ganamos, volvimos este año otra vez.

Yo me dedico a la parte comercial de clientes y Jenny a la parte de producción; generamos las muestras y estamos siempre juntas en todo. Tenemos una ingeniera de producción; nuestros contadores y asesores tributarios son *outsourcing*. Nos ganamos, no hace mucho, con Muñoz y Abogados toda la implementación de la protección intelectual de la compañía; con Fomepyme del Externado hicimos nuestro plan de internacionalización. Ahora, estamos trabajando en una convocatoria que nos ganamos con la Universidad Nacional. Contamos con el apoyo de Colciencias por lo que tenemos cuatro másteres colaborando en nuestra empresa. Organizamos seminarios en las universidades desde la responsabilidad social, y en un colegio empresarial, dictamos una conferencia sobre innovación y emprendimiento.

Todas las cápsulas las hicimos, desde la parte de ventas hasta el plan de negocios. Lo que no aprendemos en Bogotá Emprende, lo estudiamos con la Red Empresarial Innovadora de Bogotá; gracias a ellos conocimos el BID.y nos conectamos con ellos.

En Bogotá Emprende, lo importante es la perseverancia. Mucha gente dice: “es que me atendió un asesor que no me funcionó” y no vuelve. Nosotras vamos e insistimos si no hay uno, hay diez que sí.

“Bogotá Emprende” utiliza todas las herramientas que tiene a su alcance para ayudar a la gente y debemos aprender a utilizar estas herramientas, sin juzgar. Si no funcionan por un lado, funcionarán por otro. Donde están los emprendedores, está la oportunidad de negocio, el socio, el amigo.

Uno de ellos nos hizo un video, como caso de éxito de “Bogotá Emprende”, <http://dducolombia.wix.com/diseñi-dell-uniforme#!galeria> en el cual le hacemos ver a los emprendedores que si nosotras pudimos, ellos también. Hemos hecho todo el camino con “Bogotá Emprende” y lo amamos; como todo, tiene sus errores, no todos los asesores trabajan con amor, pero su labor es maravillosa, es una excelente herramienta.



En cuanto al Modelo de Barcelona, realmente no conocemos mucho. Asistimos a la explicación de María Fernanda ex presidenta de la Cámara de Comercio y de quien pudimos aprender que se empieza de pequeño a grande y que tienes un menú que necesitas para saber en qué estás fortalecido y en qué no; tú vas explorando y encontrando tus falencias, es una cadena; hay talleres, cápsulas, cursos, almuerzos empresariales, café a cafés y ruedas de negocios, uno de los servicios más estratégicos de la Cámara de Comercio. Te regalan más de diez ruedas de negocio para que vayas y te equivoques, para que te des cuenta de que en el primer año no vendiste nada y sigues sentando con el mismo cliente y no le vendes ¿Entonces, cuál es el reto? Tres años después en una rueda de negocios le vendí al primer cliente; los clientes te dicen: *“este año has sobrevivido, entonces vamos a sentarnos otra vez”*; ellos ven tu proceso y el proceso es el de tu posventa, 50 y 50; no puedes dejar todo en manos de otro.

Hemos ido a todas las ferias en Corferias, a gastronomía, todo apoyado por Bogotá Emprende; hemos viajado a misiones comerciales, inclusive, para la primera misión comercial no teníamos con que ir, y no nos cobraron; pudimos ir a explorar y, además, a regalar muestras.

Hoy en día, nuestra mejor táctica son las ruedas de negocios; no tengo que ir a “maletear”, sino que me siento con 120 compradores estratégicos que te creen; una rueda especializada para que tú vayas y te equivoques con tu gente, para que aprendas, te midas. La Cámara de Comercio de Bogotá cuenta con el apoyo del BID por lo que ha ido creciendo y se está uniendo con las siete Cámaras de Comercio del país.

Bogotá Emprende nos ha apoyado en nuestros proyectos, entre ellos el de de protección intelectual; incluso el cluster de moda salió de Bogotá Emprende pues organizó un lanzamiento especializado para el sector confección, aunque no tuvo mucho éxito por la dificultad de unir a todo un grupo de personas tras un mismo objetivo.

La Cámara sigue impulsando estos proyectos; el único ejercicio de asociatividad que resultó del cluster de moda fuimos nosotras y el operador del cluster de moda del Ministerio de Desarrollo económico de la Universidad de los Andes. Vamos a clases a los Andes con los empresarios y a los desayuno-almuerzo buffet a los cuales asiste el director de Miesmoda a escucharnos tres horas de innovación y a tomarse un café.

## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

Estamos en crecimiento de ventas porque nosotras no nos enfocamos en vender uniformes sino en vender concepto y mercadear. Nos hemos presentado a licitaciones, pero en algunas ocasiones no hemos podido cumplir con lo básico. Hemos tenido problemas de capital de trabajo porque salen los negocios y no tenemos con que producir y empieza el juego de una vez sí y otra vez no. Nos encontramos en esa estandarización, pero ya en este momento nos estamos nivelando y equilibrando.

Pertenece a las huertas urbanas del Jardín Botánico, tenemos alianza con ellos, hicimos un desfile del eco – yoga, donde tuvimos stand. El día mundial del agua, en el Museo Nacional, lanzamos también nuestra colección., Estamos negociando con la Car para apoyarlos en eventos ecológicos porque no vendemos únicamente ropa;, vendemos conciencia.

Obviamente, vivimos de las ventas, nuestro perfil de cliente es de alto nivel, es un perfil de cliente que exige normas, que exige ecología y para quien tenemos que estar preparadas; debemos tener el sello ecológico y a eso vamos enfocadas en la parte organizacional.

En cuanto a los créditos ha sido súper complejo con los bancos, pero hemos usado *factoring*; hemos estado en varias ruedas de financiación y volvimos a entrar con la Cámara de Comercio de Bogotá Emprende a toda una rueda de soluciones financieras. Nos hemos sentado con varios inversionistas, pero no ha llegado la persona. En este momento, ya tenemos unos socios que nos permiten postularnos a grandes licitaciones porque con una sola buena licitación que logremos, podemos cubrir nuestros costos operativos y dedicarnos a lo que más nos apasiona: la responsabilidad social.

En diez años, nuestra visión es sistematizar la empresa, volverla franquicia, convertirnos en un holding, con zona franca, un cluster bien formado, con gobierno corporativo estructurado, para que DDU no dependa ni de Genny ni de mi para nada.

Ahora estamos enfocadas en el proyecto de protección intelectual, el registro de marca, sistematizándonos y normatizándonos con la NTC 6001 por medio de la Universidad Sergio Arboleda. Estamos también con el plan de internacionalización, que ya lo terminamos; nos ganamos el plan de digitalización y con el premio vamos a comprar un mega servidor que tiene una capacidad para 30 y 40 computadores, porque nos interesa almacenar toda la información en un solo lugar.



## **Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa**

Nos certificaron en las TICs con un puntaje de tres, porque ya todos manejamos la red, tenemos claves de usuario y estamos implementando todo lo del sistema de documentación; un buen CRM va generando diferentes estrategias.

El océano azul es la no competencia y eso no significa que no tengamos competidores; la nanotecnología nos permite abrir ese océano azul. Yo tengo 34 años, al igual que mi socia y nos sentimos muy jóvenes para tener la conciencia de la perseverancia y el empuje. Una empresa totalmente juvenil mas no inmadura.

### **DISEÑOS DE DDU**

**Figura 57. Modelos de uniformes y productos de DDU**



**Fuente. Suministradas por DDU**

## ANEXO CINCO

### HOGARES EN LÍNEA

Figura 57. Logo



Fuente. Tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén

Los gestores de Hogares en Línea son Omar Libardo Acelas Angulo, Lilia Chang Lee y Sergio Fernando Acelas. Omar Libardo y Lilia Chang son Ingenieros de Sistemas de la UIS, Universidad Industrial de Santander, y Sergio Fernando Acelas, Ingeniero Financiero de la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Lilia Chang tiene una experiencia interesante, porque fuera de ser Ingeniera de Sistemas, su familia ha hecho empresa por más de 35 años; ella nació en Colombia, pero los padres son nativos de la China y durante muchos años tuvieron el negocio del restaurante Chino, tal como lo conocemos nosotros, dentro del performance más común: una gran instalación, donde no solamente viven, sino donde tienen la sala de ventas y el restaurante y además de donde aportan al tema organizacional y de mercadeo de “Hogares en Línea”.

## LA HISTORIA

Omar Libardo ha tenido un poco más de 18 años de conocer de cerca el mundo informático en el ámbito corporativo. Esto hace que él lidere la parte operativa, todo lo que es el tema de soporte informático *in situ*, remoto y de laboratorio especializado. Yo lidero la parte operativa y de mercadeo en la organización. He procurado que todos nos empapemos del tema administrativo, para que la empresa no quede sin rumbo ni dirección en la gestión de abrir una sucursal en Bucaramanga en los próximos meses.

Hablamos de 3 socios gestores, pero también, de 9 personas que hoy hacen parte de Hogares en Línea quienes suman sus esfuerzos, energía y talento para que continuemos adelante. Nos referimos a un par de ingenieros, uno electrónico y otro en telecomunicaciones, porque el mundo del soporte informático requiere del concurso de muchas disciplinas; por ello, tenemos ingenieros electrónicos, de sistemas, mecatrónicos, así como tecnólogos en disciplinas conexas. Pero sin lugar a dudas, se encuentra gente que, más allá de ese acervo académico, cuenta con una experiencia importante en el medio, porque en ninguna universidad se enseña a hacer soporte al usuario final, reparar máquinas multifuncionales ni a instalar redes; esas herramientas se adquieren en el campo laboral.

Esa es la primera barrera de mercado que encontramos en el negocio en el que quisimos aventurar; si bien es cierto, que ingenieros de sistemas, electrónicos, mecatrónicos u otros conocen el tema de soporte informático de manera profesional, son muy pocos los que lo conocen de manera completa. Y es ahí donde cuenta la experiencia nuestra como colaboradores de una empresa con presencia nacional, donde hicimos muchos contactos y donde vimos cómo se manejaban los negocios en el mundo corporativo y cómo darle un giro importante al modelo de negocios.

Ese giro importante se dio porque nosotros desde el comienzo, y es la razón de nuestro nombre “Hogares en Línea”, vimos que existían muchas empresas de soporte informático especializadas en atender al cliente corporativo, pero no había ninguna de ellas que se hubiera especializado en cliente del hogar; y resulta que el cliente del hogar es un mercado objetivo muy valioso..Estamos hablando de 485 mil hogares de ingresos medios y altos en Bogotá, cifra del censo del año 2005, el referente más actualizado que se tiene de las estadísticas que maneja el DANE, y que según ellos ha venido en crecimiento, a pesar de que no estemos pasando por un buen momento económico en el país.

El tema ha cambiado mucho porque ya no hablamos de un equipo en promedio por hogar; nuestro perfil de clientes posee entre 2 a 3 equipos y se dedica a toda clase de actividades: desde lo puramente recreativo, redes sociales, twitter y facebook, pasando por las transacciones electrónicas, pagos en bancos, pagos de servicios y compra de elementos en internet, hasta lo netamente profesional. Y es que, hoy por hoy, el modelo de emprendimiento ha llegado a muchos hogares y en muchos de ellos se encuentran abogados independientes, ingenieros, diseñadores, consultores que hicieron, lo que hemos hecho nosotros, dedicar un espacio de sus hogares para adelantar sus actividades profesionales.

## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

Uno de nuestros baluartes fundamentales es que nosotros llegamos a donde nuestro cliente, sea un hogar con un equipo o un cliente corporativo con cincuenta o más usuarios informáticos.

Entonces, el primer gran cambio fue decir: los hogares son muy buen negocio, tanto así que las empresas más grandes del mundo son aquellas que hoy en día están atendiendo dentro de sus líneas de negocio a los hogares, precisamente: Por ejemplo, las empresas de telecomunicaciones; el desarrollo que vienen teniendo **UNE, Claro**, antes **Telmex** y la misma **ETB**, es justamente por el tipo de cliente en el cual se enfocaron; tienen líneas corporativas, por supuesto, pero el **core** del negocio es el cliente del hogar.

Con el tiempo nos dimos cuenta de que llegar al cliente del hogar por medio de campañas, como lo hemos hecho nosotros, con volanteo, comunicados o contactos con las administraciones de los conjuntos residenciales es muy costoso, por lo dispendioso. El cliente del hogar es desconfiado por naturaleza; él no le abre las puertas de su hogar tan fácilmente a alguien para decirle *“aquí está mi equipo”* y más que el equipo *“aquí está la información que yo manejo todos los días”*.

Lo anterior nos hizo caer en cuenta que por medio del cliente corporativo podría ser mucho más fácil llegar a los hogares, en términos de la confianza primera (no total) para comenzar a mostrar la calidad de nuestro servicio. Entonces, entendimos que ese cliente corporativo nos podía permitir, uno, mejorar nuestro flujo de efectivo; dos, aprender sobre la marcha y tres, llegar, mediante un tiro parabólico, a lo que queríamos: el cliente del hogar. Hoy por hoy, podemos hablar de que ya tenemos 112 clientes corporativos en menos de 3 años. Porque si bien, **Hogares en Línea** tiene 3 años de constituido, nosotros, atendiendo al cliente corporativo, llevamos 2 años, por medio de una marca que desarrollamos: la **“Orange soluciones informáticas”**.

Pero ¿a cuál cliente corporativo?: la micro, la pequeña y, excepcionalmente, la mediana empresa, porque los demás niveles empresariales ya están satisfechos en muy buena forma y hay una competencia muy fuerte en esos nichos de mediana y gran empresa. Sabemos que no tenemos actualmente cómo competir si llegáramos a un Carvajal, a un Fensa o a otra gran compañía; pero tenemos claro que somos muy competitivos con la micro y la pequeña empresa.

En algo que ninguna empresa de soporte informático ha podido ser competitiva, es en el tema del servicio. Nosotros, desde un comienzo, entendimos que no se trataba de reparar un computador, un portátil, una impresora, de instalar una red de datos, de reparar un sistema operativo que eventualmente estuviera dando problemas en un servidor o un P.C. de escritorio; sabíamos que la clave del negocio, no solo era hacer eso bien, sino dejar satisfecho al cliente y eso requiere de una serie de elementos que no todo el mundo está dispuesto a manejar, porque exige más tiempo, más energía y más dinero. Ahí es donde hemos hecho la diferencia.

## **EL SERVICIO**

De qué forma: tiempo de respuesta a nuestro cliente corporativo y cliente de hogar Premium de 4 horas o menos en cualquier punto de la ciudad de Bogotá. Otro elemento distintivo radica en que el servicio a domicilio no tiene costo adicional alguno. Nuestro horario de atención es de 7 por 24, 24 horas al día, 7 días a la semana, durante todos los días del año. Tenemos el primer y único laboratorio informático especializado en Colombia que cuenta con recibo y entrega de equipos a domicilio sin costo alguno. Esto qué quiere decir. Si un cliente necesita que le recojamos un equipo a una hora y en un lugar determinado lo hacemos y se lo entregamos al otro día o el mismo día, si el arreglo está completo, en el lugar donde el cliente determine. Para los profesionales independientes que se mueven por toda la ciudad, este servicio es fundamental.

Cuando digo que somos el primer y único laboratorio especializado que cuenta con ese servicio, es porque ya hay laboratorios en Bogotá, Medellín y Cali que tienen el 7 por 24, pero no recogen el equipo ni lo entregan en el lugar que el cliente requiera y están obligando a las personas a desplazarse para entregar y recoger su equipo y, por ende, a sufrir con trancones, pagar parqueaderos y perder tiempo..

Que es costoso sí; pero hemos sabido encontrar los medios para que nuestro precio sea idéntico frente al promedio del mercado y nuestra estructura de costos, de alguna manera, da pie para que a medida que hacemos las cosas bien, podamos seguir adelante. Que hay dificultades, que hay necesidades de todo tipo, que hay aprendizajes que se hacen sobre la marcha y a partir de errores propios, sucede todo el tiempo; pero lo importante, sabemos, no es no equivocarse, porque el que no se quiere equivocar, sencillamente no se arriesga y sigue en la comodidad de la oficina trabajando para los demás.

## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

Sabemos que el tema de soporte informático es intensivo en el uso de la mano de obra y aunque ahora somos 9, a la vuelta de unos años, cuando ya estemos consolidados y posicionados en el mercado, vamos a ser una empresa de 200 o 250 personas, porque las empresas de comunicaciones han tenido un desarrollo importante en los últimos 20 años y ya están ofreciendo productos y servicios por medio de las facturas de servicios del hogar, servicios que son administrados y sobretodo cobrados por ellos de una forma muy efectiva.

Vender, a veces, no es tan difícil pero vender y cobrar y cobrar todo es un arte muy interesante y complicado; entonces, así como en Telmex hay muchos contratistas instalando televisión por cable o banda ancha con uniforme de Telmex, nosotros podemos llegar a ser contratistas de un Telmex o de un UNE o de un Telebucaramanga. En el caso de Bucaramanga, en el tema de soporte informático, cobrando a través de ellos y aprovechando el posicionamiento, nombre y marca de esas grandes compañías que sí nos dan la posibilidad de llegar a los hogares.

¿Por qué soporte informático dentro de la factura telefónica? No ahora, sino en diez o doce años, quizá en poco menos, porque resulta que lo que viene es la nueva generación de electrodomésticos inteligentes, la nevera, el horno tostador, la estufa, el calentador; todos ellos van a tener, como ya lo tienen los vehículos, un computador muy pequeño y van a estar conectados en red dentro del hogar, y podrán manejarse de manera remota. Nosotros ya sabemos que en ese momento, con ese tipo de electrodomésticos, el soporte no va a ser únicamente para el usuario informático que ya conocemos, el del P.C. el de escritorio, el de portátil, etc., sino también para el del tostador, la estufa y la nevera. Por ello, se va a requerir mucho conocimiento de software y es ahí donde vemos un negocio inmensamente superior al que tenemos actualmente y para llegar allá es necesario hacer lo que estamos haciendo hoy en día.

## **EL SUEÑO**

El sueño de **Hogares en Línea** tomó forma en nuestro corazón hace como 7 años y hace 3, decidimos materializarlo. En Bucaramanga yo estaba dedicado a trabajar en una empresa muy reconocida en el oriente colombiano llamada “Helmer Pardo” la cual prepara a los estudiantes para que presenten las pruebas Icfes o Saber. Cuando decido venirme de Bucaramanga es porque recibo una oferta muy interesante de un tío que tiene una empresa de soporte informático con cubrimiento nacional y que está dedicada fundamentalmente a trabajar con empresas del sector



## ***Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa***

oficial. Estuve trabajando con él durante 6 años en varias áreas, como líder del grupo de mantenimiento preventivo que son los técnicos de más bajo perfil, con unas 32 personas a mi cargo; alcancé a trabajar como líder de talento humano y como director de uno de los proyectos que se tenía con un cliente corporativo en su momento. Allá llegó a trabajar Omar Libardo, mi hermano y ahora socio, en la dirección de proyectos, en la parte de almacén y en la parte de compras, pero adquirimos otros aprendizajes muy importantes, que nos llevaron a entender que había mucho por hacer con un servicio que fuera más estandarizado, más completo, más de servicio y fue cuando vimos la oportunidad de hogar

Entonces, no salimos a hacer lo mismo que hacíamos en la empresa que estábamos, sino que salimos a abordar el problema, si se quiere llamar de esa forma, en un mercado diferente, que es el cliente del hogar. Ya tenemos 1.600 clientes de hogar en Bogotá, y, aunque hemos trabajado con las uñas, hemos podido hacer el aprendizaje corporativo a través de micro y pequeña empresa. El cliente corporativo nos está dando la posibilidad de que la empresa continúe adelante, porque el 70% de nuestros ingresos se genera por este y solamente el 30%, a veces un poco menos, lo está generando el cliente de hogar; sin embargo, esta clase de clientes nos genera flujo de efectivo, porque paga de contado.

**Figura 58. Sergio Fernando Acelas. Socio Fundador de Hogares en línea**



**Fuente. Foto tomada por Henry Ernesto Pérez Ballén**

## **Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también**

La idea de **Hogares en línea** salió de la cabeza de mi hermano y socio, Omar Libardo; en algún momento nosotros celebrábamos unas reuniones de altos ejecutivos para debatir el tema de gestión de calidad que, desde nuestras áreas, ayudábamos a gestionar e implementar, y también para determinar otras líneas de negocio que se pudieran comenzar a explotar. En ese momento Omar Libardo dijo *“yo sigo viendo que en los conjuntos residenciales hay mucho por hacer en muchas áreas pero sobre todo en el área que nosotros conocemos que es el de soporte informático”*; en muy poco espacio viven muchas personas porque la densidad es muy alta y cuando se mira con detenimiento, el vecino tiene computador para los niños, el vecino carga un portátil para arriba y para abajo, el vecino está hablando que va a poner una red en la casa porque ya tiene 3 equipos. Es así como él vio en esto una muy buena oportunidad y lo mencionó en su momento. Pero como suele ocurrir en las grandes compañías, las buenas ideas no pasan de ahí porque alegan que no conocen esa línea de trabajo, nunca lo han hecho y requiere recursos.

Años después, vemos que esa oportunidad de mercado sigue ahí y no hay quien la explote de manera organizada y dijimos *“hagámosla”*. Claro que ya existían profesionales independientes que ofrecían servicio al hogar y es gente muy buena; pero es uno haciendo todo lo que puede hacer solo; es diferente donde hay una compañía, donde ya, como nosotros que somos 9 personas, pensamos en función de un negocio y que si no puede ir el uno puede ir el otro y estar oportunamente en el sitio que se requiera.

## **LOS ÁNGELES**

Gracias a los eventos que organizan Bogotá Emprende, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía Mayor de Bogotá, hemos estado ya en dos ferias de jóvenes empresarios, la sexta y séptima versión; en la sexta, especialmente, obtuvimos unos rendimientos y beneficios muy altos en términos de clientes, quienes surgieron a partir de los contactos que hicimos; de la misma manera, en esta feria logramos dar a conocer nuestro modelo de negocio y nuestra marca.

Hemos estado también en las ruedas de negocios nacionales, organizadas en Bogotá y en Medellín, por el Sena y por el “Créame”, una boutique financiera, para las cuales, entre más de nueve mil empresas que se postularon en Bogotá escogieron 12 y en Medellín 18. Allí lo que buscábamos era fundamentalmente inversionistas de riesgo o inversores ángeles; todavía no hemos logrado llegar a un acuerdo en ese sentido, pero sí hemos aprendido la forma de llegarle al inversionista y de vender



nuestra compañía en términos de buscar otros socios, que no solamente quieran aportar recursos económicos, sino que quieran comprometerse con la gestión de la compañía. Pronto tendremos un socio nuevo; en el 2011 llegó un socio industrial interesante con un conocimiento y experiencia maravillosa y que está interesado en poner dinero para que este sueño siga adelante.

Lo que nos hace diferentes no es lo que hacemos sino la forma en que lo hacemos. Nosotros brindamos soporte informático, pero de una forma distinta y solemos decir, con mucha humildad, **“distinta y mejor”**, porque estamos empeñados en hacer lo que otros no quieren hacer y que sabemos que para el cliente final es valioso. Que cueste más trabajo, que hay que dormir menos o levantarse más temprano, hagámoslo, nos gusta y lo hacemos. Hay una empresa que se llama “Bien pensado” que se dedica a asesorar en el tema de mercadeo a las pymes y por medio de su blog y correo nos alimentan constantemente sobre ideas de marketing para que las usemos.

## EL MERCADEO

Dentro de la competencia organizada y formal tenemos a *“Tell people”*. Ellos tienen presencia en Bucaramanga, Medellín y Cali, pero sobre todo en Bogotá, porque ellos manejan los servicios de “Doctor ETB” y la gente sabe que existe un convenio entre “Doctor ETB” y *“Tell people”* para ofrecer soluciones informáticas.

Dentro del mundo de la informalidad, en alguna medida, el profesional independiente, tiene el problema del tiempo y la oportunidad, que cada día tiene más valor para cualquier cliente. Nosotros hemos podido llegar a empresas, porque no queremos desplazar a nadie; si ya tienen una persona de confianza y nos lo dicen, nosotros les decimos “fabuloso”, pero piensen en nosotros como un aliado que eventualmente pueda apoyar esa gestión que esa otra persona no pueda hacer porque está muy ocupada o porque sencillamente su conocimiento es desbordado por la falla; eso nos ha permitido llegar a espacios donde, si bien no somos la primera opción, si somos a los que por cualquier circunstancia nos piden servicio.

El nombre de **“Hogares en Línea”** se presta a ambigüedad y eso lo vivimos en la sexta feria de empresarios, pues hace pensar en otra clase de servicios para el hogar, desde electrodomésticos hasta ropa para cama, por ejemplo. La idea del nombre se enfoca a aquellos elementos que están muy cerca de los usuarios del hogar, no solo en el aspecto de equipos informáticos, sino también de electrodomésticos, que van

## ***Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también***

a requerir, precisamente, una conectividad permanente entre sí y entre las propias personas. Por eso no hablamos de casa, sino de hogar, que es un concepto que va más allá de la edificación y atiende precisamente al grupo de personas que lo habitan y quienes, finalmente, son los protagonistas de esos espacios: la familia, el hogar.

Entonces nosotros hacemos una apuesta a esa conectividad del hogar con sus integrantes (hijos, hermanos, padres), con los elementos que les proveen bienestar (computadores, electrodomésticos) y con otros hogares, que ya de hecho se está viendo en muchas aspectos, porque, hoy por hoy, ya se están haciendo negociaciones de manera conectiva, en las cuales, por ejemplo, en un conjunto recién construido dicen: *necesitamos que la empresa de energía nos ponga un solo contador y nosotros nos encargamos, de puertas para adentro, de organizar todo.* Eso le significa a la empresa un ahorro; no se encarga del cobro y puede proveer energía a un menor costo y los hogares lo manejan como una contratación en grupo. Nosotros sabemos que hay una conectividad que va más allá de lo informático y de lo tecnológico y es a la que le queremos apostar para que podamos ser parte de ese nuevo modelo de vida que los hogares van a manejar durante los siguientes 100 o 200 años.

El nombre se le ocurrió a Omar Libardo, él es el creativo, porque cuando se requieren presentaciones o informes que quiero que sean llamativos, él es el que aporta y da ideas muy interesantes. Él es el quien ha tenido la idea en su mente y su corazón, gracias a su creatividad y capacidad de observación, aunque, con el paso del tiempo hemos venido realizando desarrollos importantes,.

El nombre surgió cuando estábamos con un gran amigo hablando de esa idea que nos estaba generando mucha expectativa y que nos proyectaba en lo que queríamos ser en 15 o 20 años; de pronto, Omar Libardo dijo: *“El tema es conectividad y que los hogares van a quedar en línea, como está en línea el P.C. con la impresora, como están en línea dos personas que están chateando”* y el concepto de hogar es porque el hogar desde niños es valioso, por todo lo que se aprende en él. Se podría ir a estudiar en las mejores universidades del mundo y apropiarse de conocimientos; pero lo que se es como persona, esencialmente se aprende en el hogar.

## *Estudio de casos empresariales colombianos: historia, empresario y empresa*

Nosotros llegamos a Bogotá Emprende, poco después de nuestra constitución; estábamos formalizados como **Hogares en Línea Limitada** y después de un par de meses nos enteramos de su existencia y de muchos de los servicios que prestan y empezamos a aprovecharlos. Sin embargo, hemos llegado a un punto, debo decirlo de manera abierta, en el que tenemos menos contacto con Bogotá Emprende, porque hemos podido ver que hay muchas cosas allí, que están diseñadas para empezar, pero no para el momento en que, de alguna forma ya se está más estructurado y más fuerte.

El contacto sigue, se mantiene, el cariño está ahí, la gratitud también porque nos abrieron muchos espacios y nosotros fuimos muy conscientes desde el principio de que si estábamos nosotros, por razones de cupo, eventualmente, no iba a estar alguien más; por eso, supimos que la cuestión era aprovecharlo y no simplemente asistir por asistir.

*Emprendedores empresarios: si ellos pudieron usted también*